

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

**LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ENTREPRENEURIALES
CHEZ LES SUCCESSEURS D'ENTREPRISES FAMILIALES**

**MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES**

**PAR
VALÉRIE GAUDREAU-GILBERT**

JANVIER 2011

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire de maîtrise sur les entreprises familiales, sujet qui me passionne depuis fort longtemps, n'aurait jamais été possible sans la collaboration de Louise Cadieux, professeure et directrice du DBA à l'Université du Québec à Trois-Rivières, ainsi que de Daniel Beaupré, professeur au département d'organisation et de ressources humaines à l'Université du Québec à Montréal. Non seulement ils ont bien voulu me suivre dans ce projet, mais ils m'ont aussi guidée, soutenue, encouragée et motivée, en plus de partager avec moi leurs précieuses connaissances et expériences. À vous deux, je dis merci, vous avez été de véritables mentors pour moi.

Merci à mes parents qui, depuis que je suis toute jeune, m'ont toujours encouragée dans la poursuite de mes études. Sans leur appui dans mes nombreux choix de carrière, je n'aurais sans doute jamais trouvé « enfin » ma voie.

Merci à l'amour de ma vie. Tu t'es intéressé à mon projet, tu m'as réconfortée dans les moments difficiles, tu as cru en moi et en mes capacités. Ta présence, tout au long de cette étape, m'a permis de passer à travers les moments de découragement et de doute. Chaque fois, tu étais là pour moi, avec les mots qui me redonnaient confiance et me motivaient à continuer.

Merci à mes amies qui, depuis le début de mon secondaire ou de mon BAC dans le cas des pouliches, ont partagé tant de projets avec moi, dont celui de ce mémoire de maîtrise. Merci d'avoir toujours demandé vos comptes rendus : chaque fois je réalisais l'avancement ou, à l'inverse, je constatais qu'il fallait que j'y consacre davantage de temps! Vos encouragements, votre écoute et vos conseils m'ont toujours aidées à avancer dans la vie.

Ces remerciements ne pourraient être complets sans que je les offre à Lise Beauregard. Je me rappellerai longtemps de cette période de ma vie où j'hésitais à entreprendre cette maîtrise et je me souviendrai toujours du moment où tu m'as convaincue de la faire. Il s'agit de la meilleure décision que j'ai prise quant à mon choix de carrière. Sans toi, sans tes encouragements et surtout ta compréhension, cette maîtrise n'aurait pas été aussi agréable.

Enfin, ce projet n'aurait pas vu le jour sans la collaboration de tous les membres de la famille Simard et de Fernand, un employé de longue date. Vous avez partagé avec moi l'histoire de votre vie et vous ferez désormais partie de la mienne. Votre ouverture d'esprit, votre franchise et votre patience m'ont permis de documenter un sujet jusqu'ici inexploré dans la littérature sur les entreprises familiales. Soyez-en fiers ! En espérant que la lecture de ce mémoire de maîtrise vous en apprendra un peu plus sur la transmission des entreprises familiales et que les résultats vous aideront au cours des années à venir.

Merci à vous tous, vous avez tous contribué à votre façon à ce mémoire de maîtrise.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	VII
LISTE DES TABLEAUX	VIII
LISTE DES ENCADRÉS	IX
RÉSUMÉ	XI
INTRODUCTION	1

CHAPITRE I

L'ENTREPRISE FAMILIALE : SA DÉFINITION ET SA DYNAMIQUE DE TRANSMISSION	5
1.1 Définition des entreprises familiales	5
1.1.1 Les critères qualitatifs	6
1.1.2 Les critères quantitatifs	8
1.1.3 Définition des entreprises familiales	9
1.2 Le processus de transmission des entreprises familiales et le développement des successeurs	10
1.2.1 Les modèles de transmission des entreprises familiales	11
1.2.2 L'analyse des modèles	18
1.2.3 Proposition d'un modèle intégrateur	21
1.2.4 Les phases du processus de transmission de l'entreprise familiale	23
1.3 Conclusion	26

CHAPITRE II

PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIQUE DE RECHERCHE	28
2.1 Le choix d'étudier le développement de compétences entrepreneuriales	28
2.2 Définition de la notion de compétence	30

2.3 Définition de la notion de compétence entrepreneuriale	33
2.3.1 Les compétences entrepreneuriales dans les typologies de compétences de dirigeants d'entreprises	33
2.3.2 Les compétences entrepreneuriales dans la littérature sur le profil stratégique des propriétaires dirigeants d'entreprises	34
2.4 Conclusion	40

CHAPITRE III

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

3.1 Approche méthodologique et stratégie de recherche	43
3.2 Validité et fiabilité	46
3.2.1 Validité	47
3.2.2 Fiabilité	49
3.3 Le terrain de recherche	50
3.4 La collecte et le traitement des données	52
3.5 Conclusion	54

CHAPITRE IV

LES RÉSULTATS

4.1 Présentation des membres de la famille	56
4.2 Historique de l'entreprise Simard & Dufour	58
4.3 Le développement des compétences entrepreneuriales du successeur	62
4.3.1 La phase d'initiation	62
4.3.2 La phase d'intégration	64
4.3.3 La phase du règne-conjoint	73
4.4 Les compétences du successeur à consolider	78
4.5 Le rôle du prédécesseur dans le développement des compétences	82

entrepreneuriales du successeur	
4.6 Le développement des compétences entrepreneuriales du successeur : proposition d'un modèle	84

CHAPITRE V

DISCUSSION ET CONCLUSION	87
5.1 Résumé de la recherche	87
5.2 Les résultats : leurs implications théoriques et pratiques	89
5.2.1 La phase d'initiation	89
5.2.2 La phase d'intégration	91
5.2.3 La phase du règne-conjoint	93
5.2.4 Les compétences entrepreneuriales du successeur à consolider et le rôle du prédécesseur	96
5.3 Les limites de la recherche	97
5.4 Les recherches futures	98
5.5 Conclusion	99

LES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	103
--	-----

ANNEXE A	Entente confidentialité	111
ANNEXE B	Guide d'entretien	113
ANNEXE C	Historique de l'entreprise Simard et Dufour	118
ANNEXE D	Le processus de développement du successeur	120

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Le modèle en forme d'œil-de-bœuf d'Astrachan et Shanker (1996, 2003)	9
Figure 2	Le modèle de Le Breton-Miller, Miller et Steier (2004)	12
Figure 3	Le modèle de Lambrecht (2005)	17
Figure 4	Intégration du modèle de Cadieux (2004) et du modèle de Lambrecht (2005)	22
Figure 5	Association entre le profil stratégique des propriétaires dirigeants, la performance et la croissance de l'entreprise	34
Figure 6	Facteurs liés à la croissance de l'entreprise	36
Figure 7	Le profil stratégique des propriétaires dirigeants et leurs comportements	37
Figure 8	Schéma représentant les compétences entrepreneuriales et les compétences stratégiques	40
Figure 9	Le développement des compétences entrepreneuriales du successeur	42
Figure 10	Modèle représentant la dynamique entre connaissances et compétences	85

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Modèle de Cadieux (2004)	15
Tableau 2	Description des phases du modèle de Lambrecht (2005)	18
Tableau 3	Critères utilisés pour définir la notion de compétence	32
Tableau 4	Les comportements entrepreneuriaux	38
Tableau 5	Informations sur l'entreprise Simard & Dufour	52

LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 1	Illustration de l'attachement du successeur envers l'entreprise familiale	63
Encadré 2	Illustration du désir du successeur de travailler dans l'entreprise	63
Encadré 3	Illustration de l'ouverture aux suggestions des employés	64
Encadré 4	Illustration de la perception du successeur par les employés	65
Encadré 5	Illustration de la notion de risques calculés véhiculée par le prédécesseur	66
Encadré 6	Illustration de la prise de conscience du successeur quant à l'apport des nouvelles technologies	67
Encadré 7	Illustration de la stratégie de formation interne formelle	68
Encadré 8	Illustration du rôle de la formation académique du successeur dans son processus de développement	69
Encadré 9	Illustration de l'implication du successeur dans les différents départements	70
Encadré 10	Illustration de l'acquisition de connaissances sur l'entreprise et le marché	70
Encadré 11	Illustration du développement du réseau d'affaires du successeur	71
Encadré 12	Illustration du comportement qui consiste à favoriser l'adoption de nouvelles technologies	72
Encadré 13	Illustration de l'acquisition de connaissances sur les environnements interne et externe de l'entreprise	73
Encadré 14	Illustration de la relation de collaboration entre le prédécesseur et le successeur	74

Encadré 15	Illustration du transfert de connaissances lors de la phase du règne-conjoint	74
Encadré 16	Illustration de la signification du discours des vacances pour le successeur	76
Encadré 17	Illustration du moment où le successeur a commencé à suggérer de nouvelles idées pour le développement de l'entreprise	76
Encadré 18	Illustration de l'apport des connaissances et de la confiance du successeur	77
Encadré 19	Illustration du rôle du plan d'affaires	77
Encadré 20	Illustration de la relation de travail entre le successeur et le prédécesseur	78
Encadré 21	Illustration du développement du côté « visionnaire » du successeur	79
Encadré 22	Illustration du besoin de se prouver du prédécesseur	80
Encadré 23	Illustration du rôle de coach du prédécesseur	80
Encadré 24	Illustration du développement des capacités du successeur à identifier de nouvelles opportunités d'affaires	81
Encadré 25	Illustration du changement de rôle du successeur	81
Encadré 26	Illustration du rôle d'un des employés dans l'identification de nouvelles opportunités d'affaires	83

RÉSUMÉ

Les entreprises familiales sont au cœur de l'économie mondiale et en assurer la pérennité passe, entre autres, par une meilleure compréhension du processus de développement des compétences de ceux qui sont appelés à remplacer le dirigeant d'entreprise : les successeurs. Pourtant, aucune étude consacrée au champ de recherche sur les entreprises familiales ne s'est intéressée de près à ce phénomène. Ainsi, la présente recherche avait pour objectif de comprendre comment les successeurs d'entreprises familiales développent des compétences entrepreneuriales. Ces dernières, considérées parmi les plus importantes pour assurer la croissance et la performance d'une entreprise, et qu'elles consistent en un ensemble de comportements proactifs, orientés vers la croissance de l'entreprise, l'innovation et la prise de risques d'affaires.

Afin de répondre à notre objectif de recherche, nous avons privilégié l'étude de cas unique pour la profondeur des informations qu'elle permet de recueillir. L'analyse des propos tenus par les six participants à la recherche nous a permis de documenter le phénomène qui nous intéresse et de dégager des résultats particulièrement intéressants.

Cette recherche nous montre que le processus de développement des compétences entrepreneuriales des successeurs fait appel à plusieurs stratégies de préparation, chacune ayant sa propre raison d'être. Parmi celles identifiées, c'est une expérience de travail à l'intérieur de l'entreprise et le passage du successeur dans une suite de départements qui auraient le mieux stimulé l'acquisition de connaissances relatives aux environnements interne et externe. Par contre, c'est l'accompagnement par le prédécesseur qui aurait le plus d'influence sur le transfert de connaissances entre les deux protagonistes. Enfin, notre recherche suggère que les études académiques et le mentorat externe n'auraient que peu d'incidence sur le développement des compétences entrepreneuriales des successeurs.

Même si ces connaissances sont nécessaires au développement de compétences entrepreneuriales, elles ne sont pas suffisantes. En effet, encore faut-il que le successeur ait la liberté d'action nécessaire, l'autonomie et un poste lui permettant de transformer ses connaissances en compétences ainsi qu'une confiance suffisante en ses capacités pour démontrer ses compétences. Enfin, nous avons aussi observé que le désir du successeur à reprendre les rênes de l'entreprise familiale a aussi une influence sur le processus d'acquisition de connaissances et l'adoption de comportements proactifs.

ENTREPRISE FAMILIALE, COMPÉTENCES ENTREPRENEURIALES,
TRANSMISSION, DÉVELOPPEMENT DES SUCCESSEURS, ÉTUDE DE CAS

INTRODUCTION

L'entreprise familiale et le développement des compétences entrepreneuriales

Les entreprises familiales sont au cœur de l'économie mondiale. Quelle que soit la définition utilisée, elles représenteraient environ 70% de toutes les organisations (Colli, 2003). Leur prédominance ainsi que leur contribution économique et sociale en font des moteurs importants de création d'emplois et de richesse à travers le monde (IFERA, 2003; Price Waterhouse Cooper, 2007a). Au Canada seulement, elles assureraient l'emploi à près de 50% de la population active tout en produisant 45% du produit national brut (Price Waterhouse Cooper, 2007b).

Avec une telle présence sur la scène économique mondiale, il ne faut pas s'étonner devant le nombre croissant d'articles de revues scientifiques, d'associations et de programmes universitaires portant sur les entreprises familiales (Sharma, 2004). Aujourd'hui, ce champ de recherche est vaste et couvre des sujets aussi variés que les relations entre la famille et l'entreprise, les conflits, la gestion stratégique, la gouvernance et l'entrepreneuriat (Chrisman, Chua et Steier, 2003; Sharma, Chrisman et Chua, 1997; Sharma, 2004). L'abondante littérature sur les entreprises familiales et les connaissances produites au cours de ces années de recherche nous permettent désormais de mieux comprendre les nombreux défis qui leur sont propres et auxquels elles doivent faire face (Sharma, 2004).

Généralement caractérisées par une perspective à long terme (Barclays, 2009), l'un de ces défis est celui de la transmission de l'entreprise à la prochaine génération. Abordé sous différents angles, il s'agit du sujet qui a retenu le plus l'attention des chercheurs œuvrant dans ce champ de recherche (Lambrecht et Lievens, 2008; Zahra et Sharma, 2004). Cet intérêt marqué pour la transmission des entreprises familiales à la génération suivante s'est traduit par la publication de nombreux articles scientifiques portant à la fois sur la planification de la transmission, sur les facteurs de

résistance à la planification et sur le processus de transmission en tant que tel (Cadieux, 2004).

Avec ces années de recherches, nous pouvons affirmer en savoir désormais davantage sur le processus de transmission de l'entreprise familiale ainsi que sur les différents facteurs susceptibles d'influencer la réussite de ce processus. Parmi les plus importants, mentionnons la capacité du prédécesseur à lâcher prise (Cadieux, 2004), la qualité des interactions entre les acteurs (Cadieux et Brouard, 2009) ainsi que la présence d'un successeur compétent (Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004; Sharma, 2004; Venter, Boshoff et Maas, 2005) et intéressé par la reprise de l'entreprise familiale (Venter et *al.*, 2005).

À ce propos, soulignons que la présence d'un successeur compétent est, selon Le Breton-Miller, Miller et Steier (2004), le facteur le plus souvent mentionné dans la littérature pour expliquer la réussite du processus de transmission des entreprises familiales. En fait, la présence d'un successeur compétent serait non seulement un agent favorisant le désengagement du prédécesseur (Cadieux, 2004), mais aussi un facteur contribuant à la croissance et la performance de l'entreprise (Wang, Watkins, Harris et Spicer, 2004). Or, bien que le sujet de la transmission des entreprises familiales ait connu une grande popularité auprès des chercheurs, il semble que nos connaissances demeurent limitées quant aux compétences attendues chez les successeurs et quant aux stratégies utilisées pour les développer et les transmettre (Le Breton-Miller et *al.*, 2004; Sharma, 2004). Il s'agit pourtant de données essentielles à la base de notre compréhension du processus de développement des successeurs.

Afin de combler ce manque, Cadieux (2007b) s'est penchée sur la problématique et a identifié, à la suite d'une revue de littérature et d'une étude de cas, un ensemble de compétences attendues chez les successeurs d'entreprises familiales. La typologie élaborée présente 43 compétences d'ordres technique, managérial, stratégique et

entrepreneurial, passant de l'élaboration d'une vision pour l'entreprise à la gestion des relations avec les membres de la famille.

Cependant, bien que nous connaissions désormais la nature des compétences attendues chez les successeurs d'entreprises familiales, aucun chercheur, sauf erreur de notre part, ne s'est encore intéressé de façon particulière au développement de celles-ci, et c'est précisément à cette problématique que nous nous intéresserons dans le cadre de notre recherche. Toutefois, le nombre impressionnant de compétences souhaitées chez les successeurs nous force à limiter notre étude au développement de compétences qualifiées d'entrepreneuriales. Ces dernières, considérées parmi les plus importantes pour assurer la croissance d'une entreprise (Baum, 1995; Chandler et Jansen, 1992; Getz et Petersen, 2005; Gundry et Welsch, 2001; Kotey et Meredith, 1997; Man, Lau et Chan, 2002; Poon, Ainuddin et Junit, 2006; Smith-Sadler, Hampson, Chaston et Badger, 2003), consistent principalement à innover, à prendre des risques ainsi qu'à saisir les opportunités d'affaires.

Outre sa contribution à l'avancement des connaissances sur le sujet, la présente recherche a aussi une visée pragmatique. En effet, mieux comprendre comment préparer les successeurs dans un contexte d'entreprise familiale assurerait un meilleur transfert des ressources et des connaissances propres à l'entreprise familiale, lui permettant ainsi de bénéficier d'un avantage compétitif (Sharma, 2004). Mais surtout, mieux comprendre le développement des compétences nécessaires à la gestion d'une entreprise familiale, telles que les compétences entrepreneuriales, pourrait favoriser la croissance et la pérennité de ces entreprises si importantes pour notre économie.

Ainsi, l'objectif de la présente recherche est de comprendre comment les successeurs d'entreprises familiales développent des compétences entrepreneuriales. Afin de bien saisir les tenants et aboutissants de ce processus, nous ferons tout d'abord une

recension des écrits sur le sujet. L'analyse des critères utilisés dans la littérature pour définir les entreprises familiales permettra de construire une définition adéquate de ce terme. Ensuite, afin de mieux comprendre le développement des successeurs, nous présenterons trois modèles de transmission de l'entreprise familiale. Le second chapitre est consacré entièrement aux compétences entrepreneuriales et, plus précisément, à leur définition. C'est la littérature sur le profil stratégique des entrepreneurs qui nous a fourni la meilleure documentation sur les compétences entrepreneuriales et nous verrons donc, dans ce chapitre, en quoi elles consistent et se distinguent des compétences stratégiques. Ce n'est qu'au troisième chapitre que nous présenterons les détails de l'étude, c'est-à-dire la stratégie et la méthode de recherche que nous avons utilisées pour comprendre comment les successeurs d'entreprises familiales développent des compétences entrepreneuriales. Au quatrième chapitre, nous présenterons les résultats obtenus pour finalement en discuter et conclure ce projet de recherche au chapitre cinq.

Chapitre I

L'entreprise familiale : sa définition et son processus de transmission

Pour nous, comprendre comment les successeurs d'entreprises familiales développent des compétences entrepreneuriales passe d'abord et avant tout par une explication de ce que nous entendons par entreprise familiale et par la compréhension en profondeur du processus de développement du successeur dans son ensemble. Ainsi, l'objectif du présent chapitre est double : nous présenterons dans un premier temps les différents critères utilisés dans la littérature pour définir les entreprises familiales pour ensuite bâtir notre propre définition de ce terme. Puis, nous discuterons des diverses conceptions du processus de développement des successeurs, ce qui passe entre autres par la présentation de trois modèles récents de processus de transmission des entreprises familiales. Par la suite, nous présenterons un modèle intégrateur qui nous aidera à mieux appréhender le processus de développement des successeurs dans son ensemble.

1.1 Définition d'entreprise familiale

Dans la littérature sur les entreprises familiales, il n'existe toujours pas de consensus sur ce qu'est exactement une entreprise familiale, ses frontières et ses caractéristiques. Si, tel que le suggère Colli (2003), une définition unique ne saurait rendre compte de la diversité de ce type d'entreprises, il convient de se tourner vers les critères utilisés dans la littérature pour différencier les entreprises familiales des autres formes d'entreprises et de les utiliser pour bâtir une définition appropriée.

1.1.1 Les critères qualitatifs pour définir les entreprises familiales

La littérature offre un nombre impressionnant de définitions pour les entreprises familiales. Bien que différentes les unes des autres, la mise en parallèle des revues de littérature réalisées par Cadieux (2004) et par Poulain-Rehm (2006) sur le sujet permet de constater qu'il existe une certaine constance en ce qui a trait aux critères qualitatifs utilisés pour définir les entreprises familiales. De plus, selon Cadieux (2004), il semble que les auteurs utilisent généralement au moins un des quatre principaux critères qui ressortent de ces deux revues de littérature. Parmi ces critères, trois sont liés directement à l'implication d'un ou des membres de la famille dans l'organisation. Le premier est la simple implication des membres de la famille dans l'entreprise sans toutefois préciser le niveau d'implication nécessaire (Cadieux 2004). Le deuxième critère est le contrôle de la propriété par les actifs ou le capital-actions (Cadieux, 2004; Poulain-Rehm, 2006) et le troisième est la direction de l'entreprise, c'est-à-dire qu'un ou des membres de la famille doit prendre part à la gestion effective ou opérationnelle de l'organisation (Cadieux, 2004; Poulain-Rehm, 2006). Le quatrième critère renvoie à un tout autre aspect de l'entreprise familiale, soit sa transmission à au moins un membre de la génération suivante, et ce, qu'elle soit projetée ou effective (Cadieux, 2004, Poulain-Rehm, 2006). Voyons maintenant un peu plus en détail chacun de ces critères.

Bien que certains auteurs ne spécifient pas le degré d'implication des membres de la famille dans l'organisation pour qualifier une entreprise de familiale, notons que la majorité des auteurs le font en insistant sur l'un ou l'autre des critères mentionnés ci-haut (Cadieux, 2004; Poulain-Rehm, 2006). De façon plus précise, pour Poulain-Rehm (2006) ainsi que pour Astrachan et Shanker (2003), le contrôle de la propriété serait un critère suffisant pour distinguer les entreprises familiales de celles qui ne le

sont pas. À ce sujet, Poulain-Rehm (2006) soutient que le contrôle de la propriété octroie à la famille un pouvoir décisionnel et une influence suffisante sur le devenir de l'entreprise pour que l'implication d'un ou de plusieurs membres de la famille dans la gestion effective de l'organisation ne soit pas nécessaire. Cependant, pour la majorité des auteurs dans le domaine, il semble que l'implication d'un ou de plusieurs membres de la famille dans la gestion effective de l'entreprise soit considérée comme un critère indispensable pour définir les entreprises familiales (Chua, Chrisman et Sharma, 1999). Le simple contrôle de la propriété par des membres de la famille n'est donc pas considéré comme un critère significatif pour qualifier une entreprise de familiale.

À ces critères, certains auteurs ajoutent celui de la transmission de l'entreprise familiale. À ce propos, autant la recension des écrits effectuée par Cadieux (2004) que celle conduite par Poulain-Rehm (2006) montrent que c'est par ce critère que les entreprises familiales se distinguent le plus des autres types d'entreprise, et ce, bien que l'intention de continuité soit un critère particulièrement critiqué, comme le soulignent certains auteurs, dont Astrachan et Shanker (2003). C'est notamment parce que le propriétaire dirigeant peut changer d'idée en cours de route, et parce que l'intention de léguer l'entreprise à au moins un membre de la génération suivante peut ne pas être claire tant et aussi longtemps qu'un successeur de confiance n'ait signifié son intérêt (Cadieux, 2008), que certains auteurs n'utilisent pas ce critère lorsqu'ils définissent ce que sont des entreprises familiales.

Néanmoins, il apparaît tout de même que ce critère demeure parmi les plus utilisés dans la littérature pour distinguer les entreprises familiales des autres formes d'entreprise. Selon Cadieux (2008), c'est entre autres parce que cette logique de continuité aurait une incidence sur les stratégies à long terme de l'entreprise, et aussi parce que la dynamique d'échange qui s'installe entre le prédécesseur et le successeur dès que la transmission de l'entreprise est envisagée, qu'il convient de considérer la

transmission de l'entreprise familiale, projetée ou effective, comme un critère fondamental. Toujours selon l'auteure, ce critère distinguerait, par ailleurs, les entreprises familiales des « familles en affaires », c'est-à-dire celles où aucune intention de transmettre l'entreprise à la génération suivante n'est manifeste.

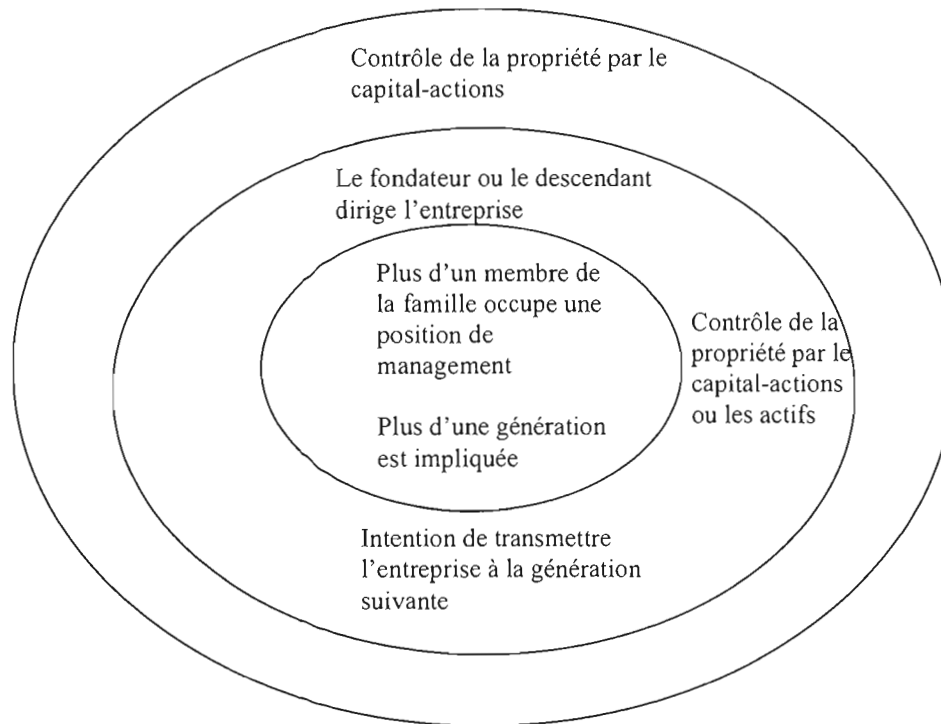
1.1.2 Les critères quantitatifs pour définir les entreprises familiales

Il existe dans la littérature un certain consensus en ce qui concerne les critères qualitatifs pour définir les entreprises familiales; mais qu'en est-il des critères quantitatifs ? Il est en effet possible de s'interroger sur le pourcentage d'actions que doit détenir la famille, ou sur le nombre de personnes qui doivent détenir un poste de gestion, pour qualifier l'entreprise de *familiale*. Selon Colli (2003) et Astrachan et Shanker (2003), il s'agit là de critères non négligeables, permettant de comprendre pourquoi les statistiques sont si souvent contradictoires en ce qui concerne la contribution des entreprises familiales à l'économie.

Afin de mieux s'y retrouver, certains auteurs (Astrachan et Shanker, 1996, 2003; Klein, Astrachan et Smyrnios, 2005; Poulain-Rehm, 2006; Sharma, 2004) ont développé des typologies qui catégorisent les entreprises familiales en fonction de critères d'ordres qualitatif et quantitatif. Le modèle en forme d'œil-de-bœuf développé par Astrachan et Shanker (1996, 2003) est une typologie intéressante. Comme son nom le suggère, ce modèle est formé de trois cercles concentriques classant les définitions données aux entreprises familiales dans la littérature, selon qu'elles soient étroites, au milieu ou plutôt larges.

Figure 1

Le modèle en forme d'œil-de-bœuf d'Astrachan et Shanker (1996, 2003).



1.1.3 Définition d'entreprise familiale

Dans le cadre de notre recherche, le critère de transmission est au cœur de la définition d'entreprise familiale que nous soutenons. Nous sommes ainsi à même de distinguer clairement les cas de transmission, dans un contexte d'entreprise familiale, des cas de transmission traités généralement en administration, tout en supposant que la gestion de la relève s'y fera de façon différente. Nous incluons deux autres critères à la définition retenue, soit celui du contrôle de la propriété par les actifs ou par le capital-actions, et celui de la gestion effective. Il s'agit du reste des deux principaux

critères utilisés dans la littérature pour définir les entreprises familiales. Par conséquent, une entreprise familiale sera ici définie comme « une entreprise où le contrôle de la propriété et de la gestion effective appartient à au moins un membre de la famille et où il y a une intention ferme de transmettre cette même entreprise à au moins un membre de la génération suivante. » (Cadieux, 2004, p. 24) Cette définition, ni trop large, ni trop étroite, se retrouverait donc dans le cercle du milieu du modèle de Astrachan et Shanker (1996, 2003).

1.2 Le processus de développement des successeurs

S'intéresser au développement des compétences entrepreneuriales chez les successeurs d'entreprises familiales c'est aussi s'intéresser à un sujet jusqu'ici inexploré. À défaut de littérature pertinente sur le sujet, nous avons jugé nécessaire de comprendre le développement des successeurs dans son ensemble, avant de nous intéresser de plus près au développement de compétences spécifiques.

Pour ce faire, nous nous sommes tournés vers les études abordant le processus de transmission des entreprises familiales. Bien que le principal apport de cette littérature soit la compréhension en profondeur du rôle des prédécesseurs et de leurs interactions avec les successeurs, soulignons que ces études présentent de plus de précieuses informations quant au développement des successeurs, leurs rôles et leur implication tout au long du processus de transmission de l'entreprise familiale.

C'est dans la perspective de mieux comprendre comment les successeurs sont préparés à reprendre les rênes de l'entreprise familiale que nous présenterons, dans la section qui suit, trois modèles récents du processus de transmission, soit ceux de Le Breton-Miller, Miller et Steier (2004), de Cadieux (2004) et de Lambrecht (2005). Ils nous permettront de comparer les différentes interprétations du processus de transmission de l'entreprise familiale et du développement des successeurs.

1.2.1 Les modèles de transmission de l'entreprise familiale

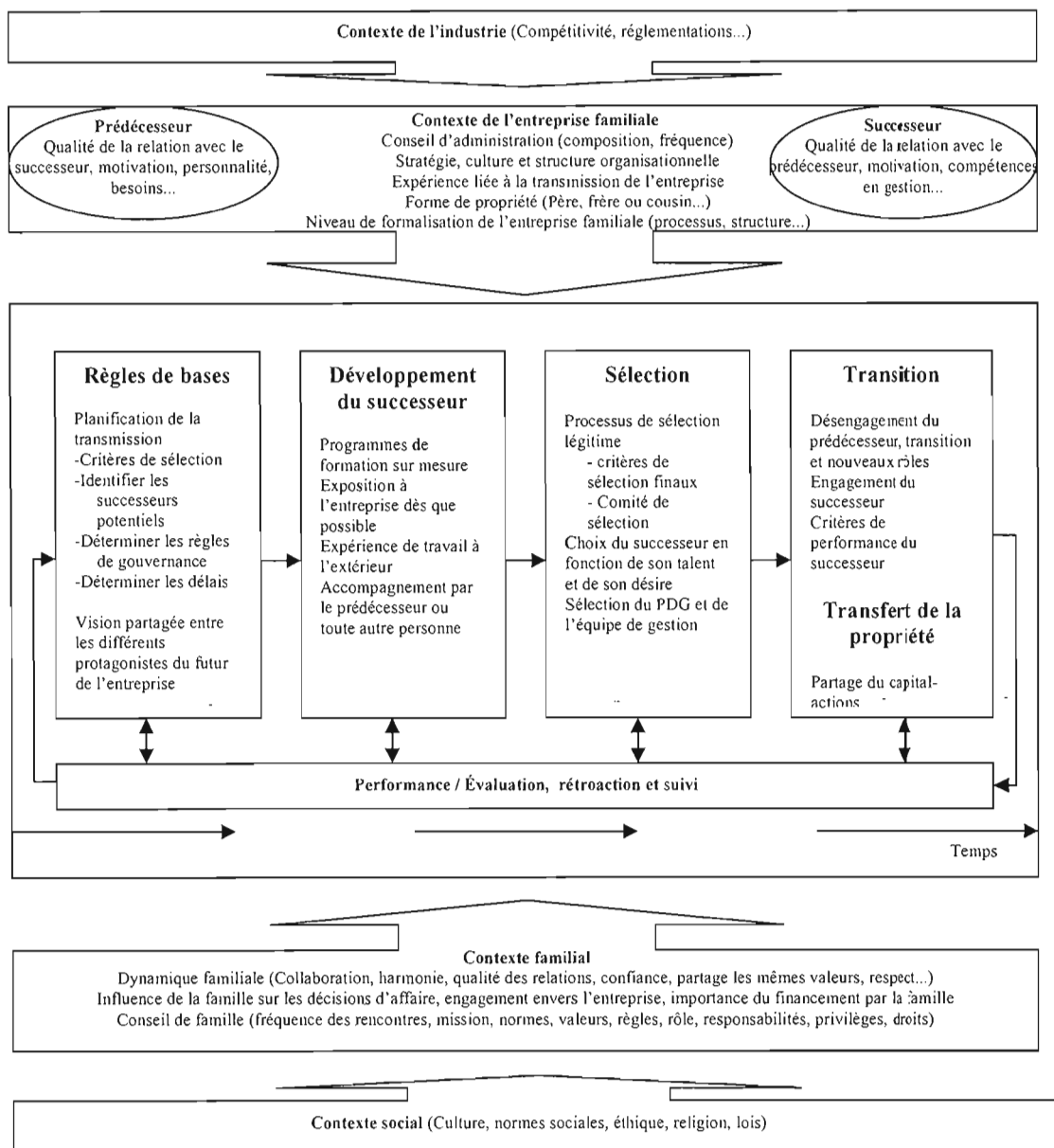
1.2.1.1 Le modèle de Le Breton-Miller, Miller et Steier (2004)

Le premier modèle, celui de Le Breton-Miller, Miller et Steier (2004) illustré à la figure 2, a été élaboré à la suite d'une revue de littérature sur la transmission des entreprises familiales. Les auteurs ont d'abord fait ressortir les différents thèmes abordés dans les documents consultés, pour ensuite les regrouper et les intégrer dans un modèle selon un ordre chronologique. Contrairement aux autres modèles que nous présenterons, celui-ci se caractérise par plusieurs variables susceptibles d'influencer le processus de transmission, variables associées au contexte social, à l'industrie, à l'entreprise et à la famille.

Ce n'est qu'au cœur du modèle de Le Breton-Miller, Miller et Steier (2004) que nous retrouvons le processus de transmission de l'entreprise familiale en tant que tel. Selon les auteurs, le développement du successeur correspondrait à une phase bien distincte du processus de transmission et serait caractérisée par différentes stratégies de préparation du successeur, telles que la formation sur mesure, l'expérience de travail acquise dans l'entreprise familiale ou dans une autre entreprise, ainsi que l'accompagnement du successeur. Selon ce modèle, la transmission de l'entreprise débiterait par une phase de planification, au cours de laquelle certaines règles de base seraient instaurées. Cette phase serait suivie par celle du développement du successeur, puis par celle de la sélection du successeur selon des critères bien précis. Enfin, une phase de transition, où le prédécesseur se désengage pour laisser la place au successeur, viendrait marquer le terme du processus.

Figure 2

Modèle de Le Breton-Miller, Miller et Steier (2004)



De notre point de vue, cette conception du processus de transmission comporte certaines limites importantes que nous ne pouvons passer sous silence. D'une part, ce modèle suppose un processus de sélection très rationnel. Or, il semble que la

sélection du successeur ne repose pas toujours sur des critères aussi clairs et rationnels (García-Álvarez, López-Sintas et Gonzalvo, 2002; Sharma, 2004). Au contraire, la sélection du successeur serait fortement teintée par les croyances, les idéologies et les valeurs du prédécesseur (Sharma, 2004).

D'autre part, ce modèle nous apparaît beaucoup plus adapté à la grande entreprise, où les processus tels que la planification de la transmission et la sélection du successeur sont généralement plus formels. En ce sens, il est possible de croire que le processus de transmission de l'entreprise familiale et de développement du successeur peuvent passablement varier selon la taille de l'entreprise.

1.2.1.2 Le modèle de Cadieux (2004)

Le second modèle, celui de Cadieux (2004) représenté au tableau 1, présente le processus de transmission de l'entreprise familiale en quatre phases au cours desquelles les rôles du prédécesseur et du successeur évoluent. Préoccupée par la manière dont les prédécesseurs se retirent de leur entreprise, l'auteure a articulé son modèle en effectuant une étude de cas auprès de cinq PME familiales québécoises; les résultats documentent en grande partie les rôles endossés par le prédécesseur lors des deux dernières phases du processus de transmission, c'est-à-dire lors du règne-conjoint et du désengagement.

Ce modèle met l'accent sur le fait que la transmission de l'entreprise familiale est un processus de longue haleine, qui débute dès le plus jeune âge du successeur et qui se poursuit même après que ce dernier ait pris la place du prédécesseur. Par l'analyse du modèle de Cadieux (2004) et des documents qu'elle a produits au cours des dernières années (Cadieux, 2007a, 2007b; Cadieux et Brouard, 2009) nous croyons que celle-ci considère le développement du successeur comme un processus concomitant à celui de la transmission, au cours duquel chaque phase contribue de façon unique à sa

préparation. En effet, le processus de transmission élaboré par Cadieux (2004) semble préparer graduellement le successeur à reprendre l'entreprise familiale. Ainsi, plus le processus de transmission progresse, plus le successeur se familiarise avec l'environnement interne et externe de l'entreprise, plus il acquiert les compétences et l'autonomie nécessaires pour prendre la place du prédécesseur et plus son rôle devient important au sein de l'organisation.

Cependant, la principale force de ce modèle constitue aussi sa principale limite. En effet, bien que l'étude nous présente de manière pointue le processus de désengagement du prédécesseur et les rôles qu'il endosse lors de cette période, elle nous renseigne que très peu sur les rôles assumés par le successeur lors de cette même période. Selon ce modèle, le passage d'un rôle à un autre permettant au prédécesseur de se désengager progressivement de l'entreprise serait en fait un ajustement par rapport à ceux endossés par le successeur au fur et à mesure qu'il évolue. En d'autres termes, le prédécesseur ne pourra se désengager de l'entreprise tant et aussi longtemps qu'il sentira que le successeur n'a pas les compétences et l'autonomie nécessaires pour en reprendre la direction (Cadieux, 2004). Enfin, bien que ce modèle emprunte surtout la perspective du prédécesseur, il nous permet quand même de mieux saisir le processus de développement du successeur dans son ensemble, et plus particulièrement la contribution du prédécesseur au développement du successeur lors des deux dernières phases de la transmission, sans pour autant nous éclaircir sur les deux premières qui sont celles de l'initiation et de l'intégration.

Tableau 1
Modèle de Cadieux (2004)

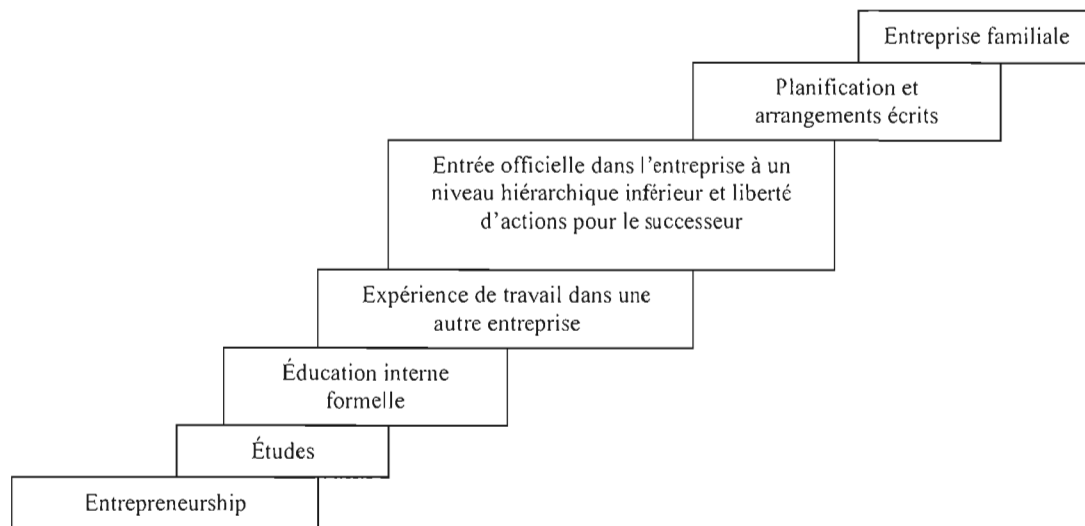
Phases	Initiation	Intégration	Règne-conjoint	Désengagement
Principales caractéristiques	Commence dès le plus jeune âge du successeur	Le successeur travaille à titre d'employé dans l'entreprise familiale. Emploi souvent saisonnier ou à temps partiel durant les études	Le successeur est officiellement intégré dans l'entreprise familiale dans le but d'en prendre la relève Réelle dynamique de transfert générationnel	Mise en place officielle du successeur Transfert complet des responsabilités, du leadership, de l'autorité et parfois de la propriété de l'entreprise
Principales fonctions	Familiarisation avec l'entreprise Socialisation aux valeurs, aux normes et aux attitudes valorisées par la famille	Familiarisation avec l'entreprise et ses environnements internes et externes	Permet le désengagement progressif du prédécesseur Le successeur développe son autonomie et ses compétences, sa légitimité et sa crédibilité	Le prédécesseur se désengage de l'entreprise familiale et endosse de nouveaux rôles lui permettant de garder contact avec l'organisation et le successeur Le successeur continu de se développer
Rôles du prédécesseur	Opérateur unique	Roi	Initiateur, superviseur, enseignant, répondant, passeur, mobilisateur, collaborateur, conseiller et modèle	Administrateur, symbole, protecteur, observateur, intermédiaire, support technique, consultant, facilitateur, confident, conseiller et modèle
Rôles du successeur	Aucun rôle	Assistant	Gestionnaire	Dirigeant

1.2.1.3 Le modèle de Lambrecht (2005)

Le troisième modèle, celui de Lambrecht (2005) illustré à la figure 3 et décrit plus en détail au tableau 2, a été élaboré à la suite d'une revue de littérature et d'une étude de cas auprès de dix entreprises familiales de tailles différentes. Tout comme Cadieux (2004), l'auteur présente la transmission de l'entreprise comme un processus continu qui est en fait l'histoire de toute une vie. Préoccupé par la manière dont la prochaine génération est préparée à prendre la relève, l'auteur a élaboré un modèle de transmission de l'entreprise familiale qui adopte davantage la perspective du successeur et peut donc être considéré complémentaire à celui de Cadieux (2004). Le modèle de Lambrecht (2005) intègre plusieurs stratégies de préparation du successeur. Présentées dans un ordre chronologique, elles reconstituent le développement du successeur. Pour l'auteur, chaque stratégie est considérée comme un tremplin à la transmission de l'entreprise familiale puisque chacune contribuerait de façon unique au développement du successeur.

L'un des principaux apports du modèle de Lambrecht (2005) est de présenter les différentes stratégies de préparation du successeur selon un ordre chronologique. Par contre, l'auteur documente très peu ces stratégies ainsi que leur contribution au développement du successeur, ce qui nous donne un portrait partiel de son évolution tout au long de ce processus. Notons cependant que Lambrecht (2005) ne présente qu'un seul processus de développement du successeur, qu'il applique autant à la petite qu'à la grande entreprise. Or, selon les résultats obtenus par ce dernier, il semble que certaines phases, dont celle de la formation interne formelle, ne s'appliquent qu'à la grande entreprise, ce qui nous pousse à nous interroger sur la réelle transférabilité d'un tel processus dans un contexte de PME.

Figure 3
Le modèle de Lambrecht (2005)



Par ailleurs, d'autres études démontrent que ce n'est pas dans tous les cas que le successeur acquerra une expérience de travail à l'extérieur de l'entreprise familiale et qu'il ne s'agit pas d'une stratégie nécessaire pour assurer la réussite de la transmission et du développement du successeur (García-Álvarez et *al.*, 2002; Plante et Grisé, 2005). D'ailleurs, selon les résultats d'une étude effectuée par García-Álvarez, López-Sintas et Saldaña Gonzalvo (2002), cette stratégie de préparation serait plus particulièrement valorisée pour les successeurs de sexe féminin ainsi que par certains prédécesseurs pour qui la croissance de l'entreprise familiale est importante. Bref, ces différentes observations renforcent l'idée que le processus de développement des successeurs peut passablement varier d'une entreprise à l'autre et d'un successeur à l'autre.

Tableau 2
Description des phases du modèle de Lambrecht (2005)

Les phases du processus de transmission	Caractéristiques
Entrepreneurship	Familiarisation aux valeurs de l'entreprise et familiales Transfert de connaissances professionnelles L'entreprise est comme un terrain de jeu jusqu'à l'âge de 11 ans Le successeur travaille à temps partiel jusqu'à l'âge de 15 ans Effectue un travail plus sérieux jusqu'à l'âge de 17 ans
Études	Études à l'école avant de travailler à temps plein pour l'entreprise
Éducation interne formelle	Plan de formation formel fait sur mesure pour le développement du successeur Accompagnement par une personne membre de la famille Accompagnement une personne qui n'est pas membre de la famille
Expérience de travail externe	Le successeur travaille dans une autre entreprise Permet au successeur de développer sa confiance en soi
Entrée officielle du successeur	Successeur est officiellement intégré dans le but de prendre la relève Commence à un niveau hiérarchique inférieur Passe par les différents départements Le successeur découvre l'entreprise, son secteur d'activité et les clients Le successeur doit faire ses preuves Le successeur gagne en crédibilité Le successeur doit avoir une liberté d'action pour assumer de plus en plus de responsabilités et apprendre de ses erreurs Le successeur doit prendre les conseils des membres de la génération précédente, les respecter et comprendre le passé de l'entreprise
Planification et arrangements écrits	Couvrir les différents scénarios possibles pour éviter les malentendus N'est pas gage de la réussite du processus de transmission

1.2.2 Analyse des modèles

L'analyse de ces modèles nous conduit vers deux grands constats. D'abord, pour Cadieux (2004) et Lambrecht (2005), la transmission de l'entreprise familiale commence dès le plus jeune âge du successeur, alors que pour Le Breton-Miller, Miller et Steier (2004), elle débute par une phase de planification en instaurant des règles de base. Cette constatation, bien que simple, renvoie pourtant à des conceptions différentes de la transmission de l'entreprise familiale. En effet, le

modèle de Le Breton-Miller, Miller et Steier (2004) suggère que la transmission de l'entreprise familiale à la génération suivante relève d'une planification formelle. À l'inverse, pour Cadieux (2004) et Lambrecht (2005), la transmission de l'entreprise familiale est plutôt considérée comme un processus continu qui débute de façon plutôt informelle dès le plus jeune âge du successeur.

Cette conception de la transmission influence par ailleurs celle que se font ces auteurs du développement du successeur. Alors que pour Le Breton-Miller, Miller et Steier (2004) le développement du successeur est perçu comme un processus plus formel qui débute après la planification de la transmission et qui prend fin lorsque le successeur est sélectionné, pour Cadieux (2004) et Lambrecht (2005), il s'agit plutôt d'un processus plus informel s'opérant en même temps que celui de la transmission. Ainsi, autant Cadieux (2004) que Lambrecht (2005) considèrent que les premières phases contribuent au développement du successeur alors qu'il n'est encore qu'un enfant. Selon ces auteurs, il s'agit d'une période importante au cours de laquelle le successeur se familiarise avec les normes et attitudes valorisées par la famille ainsi qu'avec l'entreprise familiale. Or, ces phases sont inexistantes dans le modèle de Le Breton-Miller, Miller et Steier (2004).

Le deuxième constat concerne directement le développement du successeur. Si l'on compare les modèles, on remarque que pour Le Breton-Miller, Miller et Steier (2004), le développement du successeur est une phase bien distincte du processus de transmission caractérisée par différentes stratégies de préparation telles que la formation sur mesure, une expérience de travail à l'intérieur de l'entreprise familiale ou dans une autre entreprise ainsi que l'accompagnement. Par ailleurs, les diverses phases de la transmission de l'entreprise familiale de Lambrecht (2005) s'apparentent fortement aux stratégies de préparation du successeur comme celles proposées dans le modèle précédent. Si l'on compare ces deux modèles, on constate alors que la phase de développement du successeur de Le Breton-Miller, Miller et Steier (2004) et que

les phases de la transmission de Lambrecht (2005) sont similaires. Les deux modèles présentent ainsi des stratégies de préparation du successeur. Notons toutefois que celui de Lambrecht (2005) est plus riche en renseignements sur le développement du successeur puisqu'il présente les stratégies de préparation du successeur dans un ordre chronologique logique. À la lumière de ces deux modèles, nous comprenons que le développement du successeur lors du processus de transmission repose sur un ensemble de stratégies de préparation lui permettant d'acquérir les compétences nécessaires pour reprendre la direction de l'entreprise familiale.

Dans le cadre de cette recherche, nous adhérons aux propositions de Cadieux (2004) et de Lambrecht (2005) pour deux principales raisons. Premièrement, parce qu'elles nous aident à mieux appréhender le processus de développement du successeur et, deuxièmement, parce qu'il nous est difficile de concevoir que le processus de transmission puisse débuter, dans tous les cas, par une phase de la planification formelle. En effet, selon la littérature consultée, il semble que les propriétaires dirigeants d'entreprises familiales et de PME soient peu enclins à formaliser leurs processus tels que ceux de planification et de transmission. Selon une étude menée par la Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante, seuls 10% des dirigeants de PME disposeraient d'un plan de relève écrit ou formel (FCEI, 2006). L'étude de Fiegener, Brown, Prince et File (1996) abonde dans le même sens : les propriétaires dirigeants d'entreprises familiales accorderaient moins d'importance aux activités formelles que les dirigeants d'entreprises non familiales. Sachant qu'il y a de fortes probabilités que le dirigeant ne planifie pas formellement la transmission son entreprise, il devient difficile de croire que ce ne serait qu'après cette phase que débiterait le développement du successeur.

1.2.3 Proposition d'un modèle intégrateur

Bien qu'ils présentent de façon différente le développement des successeurs, les modèles de Cadieux (2004) et de Lambrecht (2005) sont complémentaires. Non seulement chacune des phases du processus de transmission de Cadieux (2004) contribue au développement du successeur, mais chacune d'elle peut être associée à des stratégies bien précises de préparation du modèle de Lambrecht (2005). C'est donc dans le but de saisir le processus de développement des successeurs dans son ensemble que nous proposons dans la section qui suit un modèle intégrateur, à notre avis plus complet.

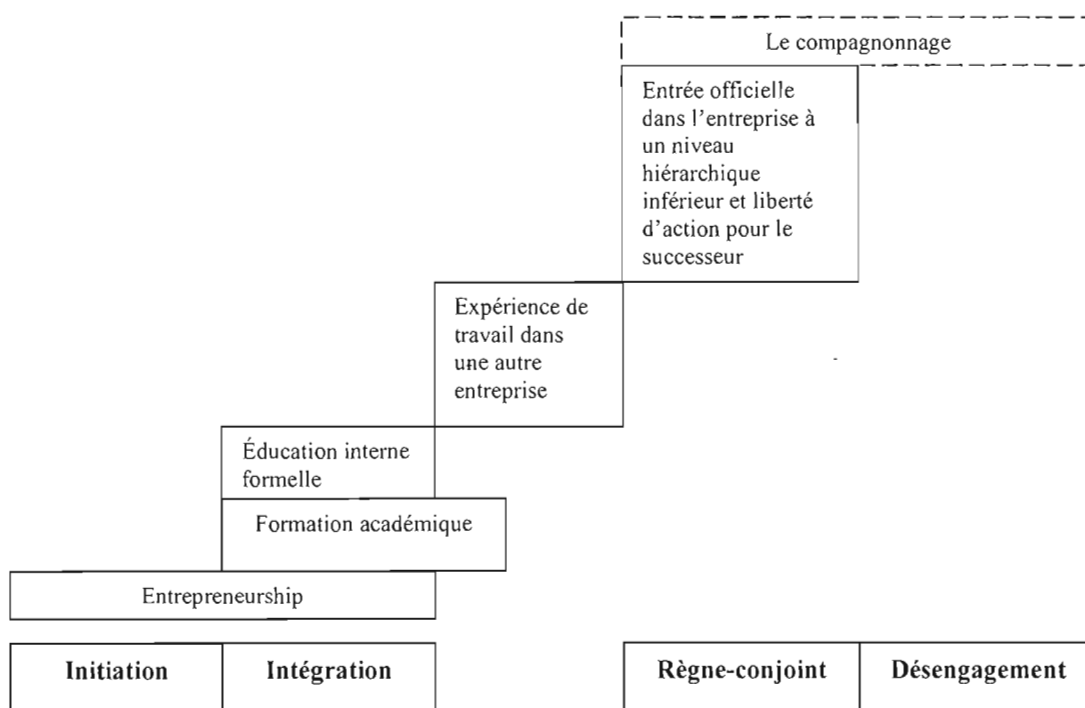
En regardant ce nouveau modèle, illustré à la figure 4, nous constatons d'entrée de jeu que le processus de transmission de l'entreprise familiale présenté par Lambrecht (2005) prend fin lors de la phase du règne-conjoint et, par le fait même, semble sanctionner la fin du processus de développement du successeur. Or, selon les résultats de l'étude de cas effectuée par Cadieux (2004), il apparaît fort possible que le prédécesseur continue à jouer un rôle important dans le développement du successeur même après que ce dernier ait pris la tête de l'entreprise. Par conséquent, le processus de développement du successeur se poursuit pendant la phase de désengagement, et de surcroît, bien après dans certains cas.

D'autre part, pour Lambrecht (2005), l'accompagnement du successeur par le prédécesseur ou par une autre personne de confiance est une stratégie associée à la phase d'intégration par la mise en place d'une formation interne formelle alors que selon Cadieux (2004) et Plante et Grisé (2005), ce type d'accompagnement serait une stratégie plus particulièrement prisée par les dirigeants de PME québécoises lors de la phase du règne-conjoint. Cette constatation renforce une fois de plus l'idée que le processus de développement des successeurs varie d'une entreprise à l'autre et d'un successeur à l'autre. Enfin, soulignons que, pour Cadieux et Brouard (2009),

l'accompagnement du successeur fait partie de la catégorie des stratégies de préparation regroupées sous le thème de compagnonnage, qui comprend la présence d'images d'imitation ou de contre-imitation, le mentorat, l'introduction auprès de membres de l'organisation et d'acteurs de l'environnement externe et l'accompagnement par des conseillers en transmission.

Figure 4

Intégration du modèle de Cadieux (2004) et du modèle de Lambrecht (2005)



Afin de mieux comprendre les tenants et aboutissants de chacune des phases du modèle de Cadieux (2004) et des stratégies de préparation présentées par Lambrecht (2005), voyons maintenant plus en détail le processus de transmission de l'entreprise familiale et sa contribution au développement du successeur.

1.2.4 Les phases du processus de transmission de l'entreprise familiale

La première phase, celle de l'initiation, s'amorce dès le plus jeune âge du successeur (Cadieux, 2004). Elle marque le commencement d'un long processus de familiarisation avec l'entreprise qui, lors de cette période, se déroule essentiellement dans le milieu familial (Hugron, 1992). Le principal agent de familiarisation est alors le parent qui peut, par exemple, discuter de l'entreprise à la maison ou amener son enfant sur le lieu de travail (Cadieux, 2004), lieu qui revêt pour lui une allure de terrain de jeux (Lambrecht, 2005). La phase d'initiation est aussi une période de socialisation au cours de laquelle le successeur est initié aux valeurs, aux normes et attitudes valorisées par la famille (Cadieux, 2004).

La seconde phase, celle de l'intégration se caractérise par l'arrivée du successeur dans l'entreprise familiale à titre d'employé (Cadieux, 2004). À ce moment le successeur est, dans la majorité des cas, étudiant (Longenecker et Schoen, 1978) et occupe tout d'abord un poste saisonnier ou à temps partiel (Cadieux, 2004; Lambrecht, 2005). Bien que le successeur ait des responsabilités limitées et qu'il soit très peu impliqué dans les décisions opérationnelles, cette période lui permet tout de même d'acquérir des connaissances spécifiques à l'organisation et sur son environnement interne, qu'il s'agisse de ses employés ou des activités liées à son fonctionnement (Cadieux, 2004). Ainsi, lors de cette phase, le successeur continue son processus de socialisation, mais cette fois-ci au sein de l'entreprise (Cadieux, 2004) ce qui lui permet d'intérioriser les normes, les valeurs, la culture et la vision de l'organisation (Cabrera-Suárez et *al.*, 2001; Le Breton-Miller et *al.*, 2004). Selon Lambrecht (2005), un plan de formation et d'accompagnement conçu sur mesure pourrait consolider le développement du successeur au cours de cette phase. Finalement, selon Cadieux (2004, 2009), cette phase est caractérisée par un début de transfert de savoir-faire, de responsabilité et d'autorité.

La troisième phase du processus de transmission, celle du règne-conjoint, débute lorsque le successeur est officiellement intégré à l'entreprise familiale dans le but d'en prendre la relève (Cadieux, 2004). Dès lors, une réelle dynamique de transfert s'installe et l'on assiste au désengagement progressif du prédécesseur, au fur à mesure que le successeur acquiert les compétences et l'autonomie nécessaires pour reprendre la direction de l'organisation (Cadieux, 2004). Une étude de Plante et Grisé (2005) sur l'intégration des successeurs provenant de 22 PME familiales québécoises menée auprès de 22 entreprises révèle que la principale stratégie de développement du successeur, lors de cette phase est l'accompagnement par un mentor.

Dans le cas précis où c'est au prédécesseur à qui incomberait cette tâche, les résultats de l'étude de cas de Cadieux (2004), effectuée auprès de cinq PME familiales, révèlent que c'est en endossant différents rôles, dont ceux de collaborateur, d'enseignant, de mobilisateur et de superviseur, que ce dernier préparerait le successeur et lui transmettrait les connaissances et le savoir-faire acquis au cours de toute une vie d'entrepreneur. À ce propos, certains auteurs (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001; Cabrera-Suárez, 2005; Lee, Lim et Lim., 2003; Steier, 2001) affirment que le prédécesseur serait la personne la plus appropriée pour assumer ce rôle puisqu'il est la source de connaissances idiosyncrasiques et tacites plus faciles à transmettre dans un contexte où il est possible d'entretenir une relation directe et de longue durée comme celle de parent à enfant (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001). De plus, toujours selon les résultats de Cadieux (2004), endosser les rôles identifiés par l'auteure auprès du successeur faciliterait le processus de désengagement du prédécesseur, dans la mesure où cela lui permettrait de déléguer et de se détacher graduellement des responsabilités et du leadership tout en continuant à se sentir utile. Par ailleurs, si l'un des principaux facteurs de résistance au désengagement est un faible niveau de confiance dans les capacités du successeur (Cadieux, 2004; Donckels et Lambrecht, 1999; Goldberg et Wooldridge, 1993; Matthews, Moore et Fialko, 1999), devenir le principal

responsable de la formation du successeur pourrait aussi faciliter ce difficile passage à la retraite.

Outre ces rôles, le prédécesseur peut aussi agir à titre de répondant et de passeur. Dans ce cas, il est celui qui introduira le successeur à l'environnement interne de l'entreprise, c'est-à-dire qu'il l'initiera aux activités de gestion et lui montrera comment trouver de nouvelles idées et les mettre en place. C'est aussi lui qui l'intégrera à l'environnement externe en le présentant aux fournisseurs, aux clients et aux différentes parties prenantes formant son réseau d'affaires (Cadieux, 2004). Finalement, en endossant ces différents rôles, le prédécesseur transmet son savoir-faire, mais aussi graduellement ses responsabilités, un part du leadership, du pouvoir, de l'autorité et, parfois, de la propriété elle-même (Cadieux, 2004).

La dernière phase du processus de transmission, celle du désengagement, se caractérise par la mise en place officielle du successeur et, par le fait même, par le transfert complet des responsabilités, du leadership et de l'autorité associés au poste de dirigeant et, dans certains cas, de la propriété (Cadieux, 2004). Bien que le prédécesseur n'agisse plus à titre de dirigeant de l'entreprise familiale, cela ne signifie pas pour autant qu'il se retire complètement du monde des affaires. Au contraire, les résultats obtenus par Cadieux (2004) montrent que le prédécesseur est amené à jouer plusieurs rôles, tant auprès de l'organisation qu'auprès du successeur. C'est en endossant les rôles d'administrateur, de symbole, de protecteur et d'observateur que le prédécesseur garde contact avec l'entreprise. Il se rendra par exemple sur les lieux du travail ou occupera le poste de président du conseil d'administration. C'est aussi en vertu de son expertise que le prédécesseur peut agir à titre de consultant, de conseiller ou de soutien technique auprès de l'organisation, ce qui lui permet de vaquer aux activités qui l'ont toujours passionné et de profiter pleinement de sa retraite (Cadieux, 2004). Finalement, ce n'est pas parce que cette phase conclut le processus de transmission qu'il s'agit aussi de la fin du processus de

développement du successeur. En effet, ce dernier continuera à apprendre de ses erreurs et de ses expériences tout comme il se perfectionnera avec des cours d'appoint, comme bon nombre de travailleurs.

1.3. Conclusion

Le présent chapitre avait deux objectifs distincts. Le premier consistait à définir ce qu'est une entreprise familiale, alors que le deuxième était de comprendre le processus de développement des successeurs dans son ensemble. Comprendre comment les successeurs sont préparés à prendre la direction de l'entreprise familiale constituait un passage obligé avant de s'intéresser de plus près au développement de compétences particulières, notamment celles qualifiées d'entrepreneuriales. Pour ce faire, nous nous sommes tournés vers la littérature portant sur le processus de transmission des entreprises familiales puisqu'il s'agissait de la littérature la plus pertinente sur le sujet. De fait, nous avons pu constater que ces deux sujets sont intimement liés, dans la mesure où le processus de transmission peut aussi être considéré comme le processus permettant au successeur de se préparer graduellement à reprendre les rênes de l'entreprise familiale.

Ainsi, à la lumière des travaux de recherche que nous avons présentés, nous pouvons affirmer que le développement du successeur est un processus qui s'opère en même temps que celui de la transmission de l'entreprise familiale, qu'il commence dès le plus jeune âge du successeur et qu'il se poursuit même après que ce dernier ait pris la place du prédécesseur. Nous pouvons aussi affirmer que le développement du successeur correspond à un ensemble de stratégies de préparation du successeur. Présentées dans un ordre chronologique, ces stratégies peuvent être associées aux phases du processus de transmission et alors former le processus de développement du successeur.

Bien que ces modèles nous éclairent sur le processus de développement du successeur, nous devons admettre en savoir encore bien peu quant à sa réelle contribution au développement de compétences particulières, notamment celles qualifiées d'entrepreneuriales. Considérant que le successeur devra faire face à de nombreux défis, dont ceux de prendre la place de son parent et celui de reprendre les rênes d'une entreprise déjà bien établie et pour laquelle il fut témoin de tous les efforts et des sacrifices déployés pour en assurer la prospérité, il devient pertinent de s'interroger sur les avantages, et, le cas échéant, les désavantages de ce processus dans le développement de ces compétences. De même, il est possible de se demander si certaines stratégies ou certaines phases sont plus importantes que d'autres pour développer de telles compétences, ou plus simplement se demander comment et quand le successeur, qui a toujours évolué dans l'entreprise de ses parents, acquiert il les compétences entrepreneuriales nécessaires pour assurer la pérennité de cette même entreprise?

Chapitre II

Problématique spécifique de recherche

Tout au long du chapitre précédent, nous en avons appris davantage sur le développement des successeurs dans son ensemble. Nous avons toutefois constaté que nos connaissances quant au développement de compétences spécifiques, telles que les compétences entrepreneuriales, demeurent limitées et c'est précisément ce à quoi nous nous intéresserons. Rappelons d'ailleurs que l'objectif de la présente recherche est de comprendre comment les successeurs d'entreprises familiales développent des compétences entrepreneuriales.

Le présent chapitre poursuit deux objectifs. Le premier est d'expliquer les raisons de notre choix d'étudier le développement de compétences entrepreneuriales, alors que le deuxième entend définir ce que sont les compétences entrepreneuriales. Pour ce faire, nous présenterons une étude de cas effectuée par Cadieux (2007a) qui a permis d'identifier un ensemble de compétences attendues chez les successeurs d'entreprises familiales. Ce n'est que par la suite que nous nous intéresserons de plus près aux compétences entrepreneuriales proprement dites. Nous établirons d'abord ce que nous entendons par le terme *compétence*, pour ensuite définir et opérationnaliser la notion de compétences entrepreneuriales.

2.1 Choix d'étudier le développement de compétences entrepreneuriales

La présence d'un successeur compétent est, selon Le Breton-Miller, Miller et Steier (2004), le facteur le plus souvent mentionné dans la littérature pour expliquer la réussite du processus de transmission des entreprises familiales. La présence d'un successeur compétent favoriserait non seulement le désengagement du prédécesseur (Cadieux, 2004), mais contribuerait à la croissance et à la performance de l'entreprise

(Wang et *al.*, 2004). Mais qu'est-ce qu'un successeur compétent et comment en assurer le développement si nous ne savons pas quelles compétences développer ? Malgré des années de recherche en entreprises familiales, aucun chercheur n'avait dressé, jusqu'à récemment, un portrait complet des compétences que devrait posséder un successeur pour reprendre la direction de l'entreprise familiale. Pourtant, il s'agit de données essentielles constituant la base de notre compréhension du processus de développement des successeurs.

C'est entre autres parce qu'elle était intéressée par la problématique que Cadieux (2007a) a mené une recherche de nature exploratoire visant à dresser une liste complète des compétences attendues chez les successeurs d'entreprises familiales. Les résultats de cette recherche, menée auprès de douze PME familiales québécoises, révèlent que le nombre de compétences attendues chez les successeurs est imposant. En effet, la recherche a permis d'élaborer, à la suite de groupes de discussion réunissant des prédécesseurs et des successeurs, une typologie comptant pas moins de 43 compétences qui peuvent être regroupées en termes de compétences techniques, de compétences managériales et de compétences propres au poste de dirigeant d'entreprise.

De façon plus précise, les compétences techniques font référence aux habiletés à utiliser des outils particuliers ainsi qu'aux compétences liées à des activités de production. Les compétences managériales renvoient quant à elles à la capacité de gestion à la fois du personnel que des différents projets de l'entreprise alors que les compétences particulières au poste de dirigeant d'entreprise représentent un ensemble d'habiletés stratégiques et entrepreneuriales dont nous ferons la distinction un peu plus loin dans ce chapitre.

Devant la variété considérable de compétences recherchées chez les successeurs, nous avons dû limiter la recherche aux compétences qualifiées d'entrepreneuriales.

Particulières à la fonction de dirigeant d'entreprise, ces dernières ont été liées par plusieurs études empiriques à la performance et à la croissance d'entreprises (Baum, 1995; Chandler et Jansen, 1992; Getz et Petersen, 2005; Gundry et Welsch, 2001; Kotey et Meredith, 1997; Man et *al.*, 2002; Poon et *al.*, 2006; Sadler-Smith et *al.*, 2003). Ainsi, mieux comprendre le développement de telles compétences chez les successeurs d'entreprises familiales pourrait favoriser la croissance et la pérennité de ces entreprises si importantes pour notre économie.

2.2 Définition de la notion de compétence

Dans la littérature, le terme *compétence* a de multiples significations et définitions. À titre d'exemple, Foucher, Pettersen et Naji (2003) ont répertorié 26 définitions différentes de la notion de compétences individuelles, tirées d'auteurs ayant traité du sujet. Malgré ce nombre, les définitions ont quelques points en commun.

Tout d'abord, la plupart des définitions reposent sur l'un ou l'autre des trois savoirs (le savoir, le savoir-être et le savoir-faire) et parfois sur les trois. Cette conception de la compétence à trois dimensions, qui remonterait aux Grecs anciens (Durand, 2006), se définit de façon plus précise comme étant un ensemble de connaissances (le savoir), d'attitudes et de traits de personnalité (le savoir-être) ainsi que d'habiletés (le savoir-faire). L'analyse de ce répertoire permet aussi de constater qu'il existe deux grandes conceptions de la notion de compétences individuelles. La première regroupe les définitions qui correspondent à la perspective de Boyatzis (1982, cité dans Foucher et *al.*, 2003), selon laquelle les attitudes et les traits de personnalité, donc le savoir-être, sont considérés comme des compétences au même titre que les connaissances et les habiletés. La deuxième conception réunit les définitions relatives à la perspective de McClelland (1973, cité dans Foucher et *al.*, 2003), selon laquelle une compétence doit pouvoir se développer, s'apprendre ou changer avec le temps, comme les connaissances et les habiletés. Selon cette perspective, les traits de

personnalité et les attitudes ne sont donc pas considérés comme des compétences puisqu'il s'agit de caractéristiques inhérentes à chaque individu et qui surtout sont immuables.

Outre la prédominance de ces deux conceptions qui se différencient par le critère d'apprentissage, certains auteurs ajoutent de nouveaux critères à leur définition, tels que la démonstration, la performance, la situation et l'utilisation des ressources. Le tableau 3 présente des définitions tirées du répertoire de Foucher, Pettersen et Naji (2003) où ces critères ont été utilisés.

Plusieurs éléments des définitions proposées par ces auteurs sont pertinents dans le cadre de cette recherche. Entre autres, le fait que les compétences puissent être améliorées par la formation et qu'il soit possible d'en faire l'apprentissage est considéré ici comme essentiel. Cette perspective convient parfaitement à notre recherche puisqu'elle sous-entend la possibilité pour le successeur d'acquérir des connaissances et de développer des habiletés par un apprentissage adéquat, contrairement aux traits de personnalité, aux attitudes et aux aptitudes mentales qui sont généralement considérées comme des dimensions plus stables des individus (Pettersen, 2006).

Ensuite, les critères de la situation, de l'utilisation des ressources, de la démonstration et de la performance sont des éléments pertinents à intégrer dans une définition de la notion de compétence. En effet, le successeur en poste devra démontrer qu'il a les compétences pour être à la tête de l'entreprise familiale, donc dans une situation donnée et dans un poste donné. Pour agir avec compétence, le successeur pourra puiser dans les différentes ressources à sa disposition, telles que ses connaissances (savoirs), et des ressources externes comme la famille. Par ailleurs, la démonstration de ces compétences se fera par ses actions, ses comportements et ses décisions (savoir-faire) qui mèneront, ou non, à la performance de l'entreprise.

Tableau 3
Critères utilisés pour définir la notion de compétence

Critère	Auteur	Définition
Apprentissage	McClelland (1937)	Une compétence doit pouvoir s'apprendre et se développer avec le temps, contrairement aux traits et aux attributs. (Traduction libre de l'anglais)
Démonstration	Brown (1994)	La compétence est dans l'action, les comportements et les connaissances qui peuvent être démontrés, observés et dont les résultats peuvent être objectivement évalués. (Traduction libre de l'anglais)
Performance	Boyatzis (1982)	Les compétences sont des caractéristiques qui sont à l'origine d'une performance effective ou supérieure. (Traduction libre de l'anglais)
Situation	Gilbert et Parlier (1992)	«La compétence est un ensemble de connaissances, de capacités d'action et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type de situation donnée. »
Utilisation des ressources	Le Boterf (2000)	« La compétence est une construction : c'est le résultat d'une combinaison pertinente entre plusieurs ressources (incorporées et environnementales). Ces ressources regroupent les capacités, aptitudes, formation et expérience (endogènes) ainsi que des réseaux relationnels, documentaires, d'expertise et outils de proximité (exogènes). »

La définition que nous retenons de la notion de compétence est fortement inspirée de celle proposée par Pettersen (2006). Élaborée dans le cadre d'une étude portant sur les compétences des dirigeants de PME québécoises et reprise par Cadieux (2007a), cette définition reflète très bien la perspective proposée par McClelland (1973, cité dans Foucher et *al.*, 2003) et s'inscrit donc parfaitement dans le cadre de cette recherche. Ainsi, nous définissons le terme compétence comme étant : « les caractéristiques ou les aspects du comportement d'un individu pouvant être améliorés par la formation et l'expérience. Il s'agit d'un regroupement de comportements observables et identifiables, menant à une performance effective ou supérieure dans

une situation donnée avec des ressources données. Le thème central sous lequel sont regroupés ces comportements devient alors le titre de la compétence ».

2.3 Définition de la notion de compétence entrepreneuriale

2.3.1 Les compétences entrepreneuriales dans les typologies des compétences des dirigeants d'entreprise

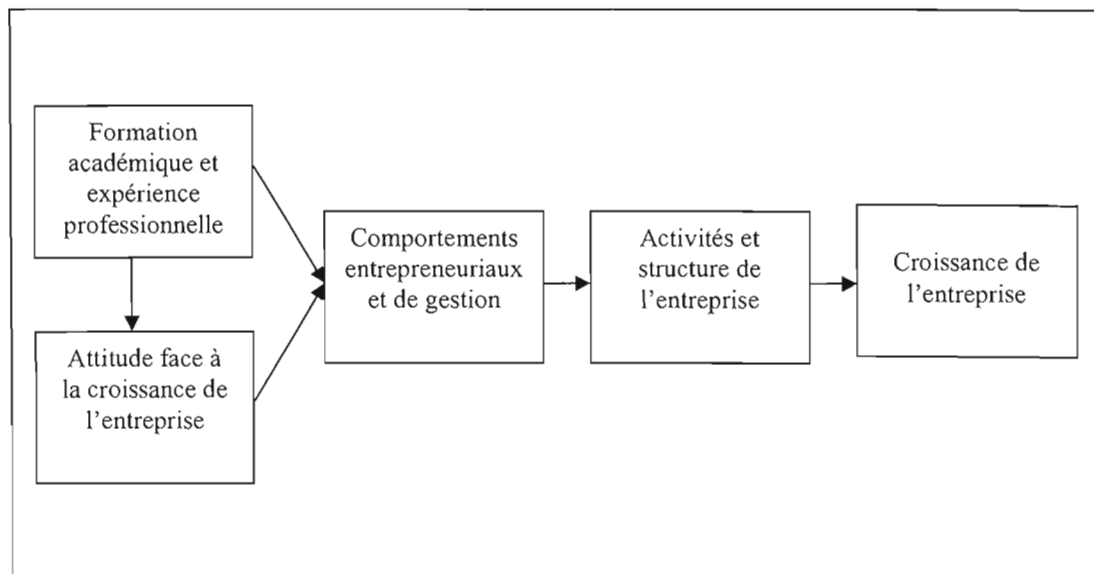
Dans la littérature, quelques auteurs ont proposé des typologies de compétences que devraient posséder des dirigeants d'entreprise (Belley, Lorrain et Dussault 1998; Cadieux, 2007a; Chandler et Jansen, 1992; Laviollette et Loué, 2006; Pettersen, 2006). Ces typologies, bien que différentes les unes des autres, ont pourtant ce point en commun : elles sont un regroupement de compétences techniques, de compétences managériales et de compétences particulières au poste de dirigeant d'entreprise. Les compétences particulières au poste de dirigeant d'entreprise représentent, pour Cadieux (2007b) et Pettersen (2006), un ensemble de compétences dites stratégiques et de direction générale de l'entreprise, alors que pour Belley, Lorrain et Dussault (1998), Chandler et Jansen (1992) Man, Lau et Chan (2002) ainsi que Laviollette, Loué et Bonnafe-Boucher (2008), il s'agit plutôt d'un ensemble de compétences entrepreneuriales.

Cette comparaison nous amène à nous poser une question bien précise : est-il possible de distinguer les compétences stratégiques des compétences entrepreneuriales, bien qu'elles soient toutes deux associées au poste de dirigeant d'entreprise ? Au premier abord, et en se fiant aux typologies à l'étude, cela semble difficile à déterminer. Bien que ces deux catégories de compétences paraissent intimement liées, voire inséparables, la littérature sur le profil stratégique des dirigeants aborde la problématique sous une tout autre dimension.

Dans une revue de littérature sur le sujet, Cadieux (2009) distingue ces deux catégories de propriétaires dirigeants en fonction de leur formation et de leur expérience, en fonction de leur attitude face à la croissance de leur entreprise mais surtout en fonction de leurs comportements de gestion et entrepreneuriaux. De façon plus précise, les propos de Cadieux (2009) indiquent que l'attitude face à la croissance de l'entreprise, la formation et l'expérience influencent les comportements de gestion et entrepreneuriaux qu'adopteront les propriétaires dirigeants et que ces comportements, décisions et actions auront, à leur tour, une influence sur la structure et les activités de l'entreprise (voir figure 6). Dans le cadre de ce projet de mémoire, nous documenterons la relation entre la formation et l'expérience de travail et les comportements entrepreneuriaux.

Dans le cadre de notre étude, ce sont particulièrement les comportements de ces propriétaires dirigeants qui nous intéressent ainsi que la relation entre leur formation académique et leur expérience professionnelle et ces comportements. Conformément à la définition que nous nous sommes donnée du concept de compétence, les comportements de ces dirigeants peuvent être considérés comme des compétences. Dans ce cas, nous estimons que des comportements différents signifient des compétences différentes.

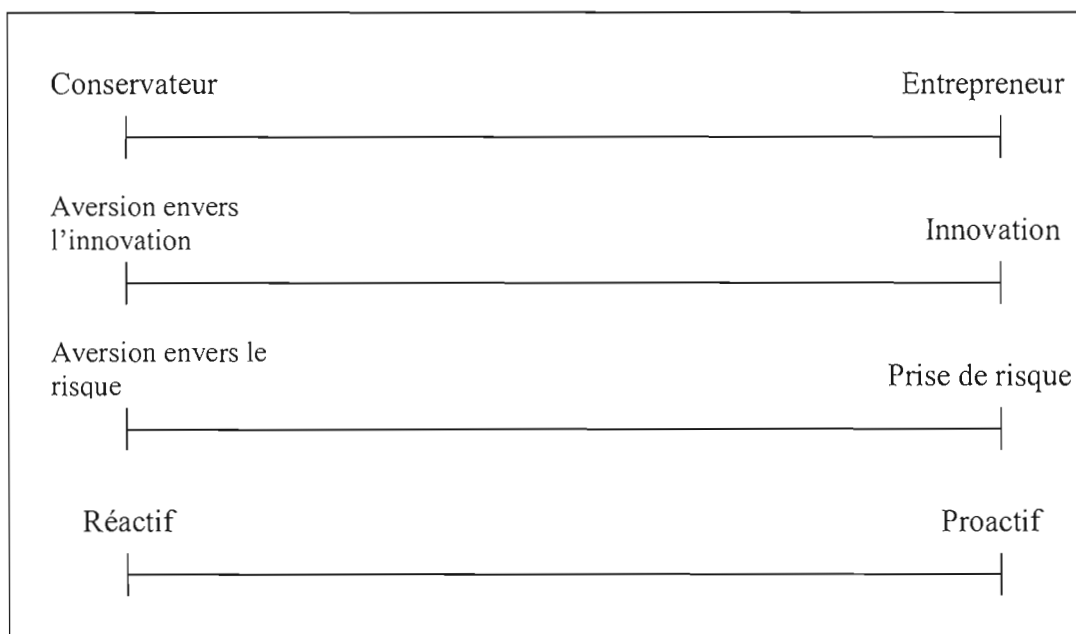
Figure 6
Facteurs liés à la croissance de l'entreprise



À ce propos, notons que les comportements des propriétaires dirigeants est un sujet qui suscite l'intérêt des chercheurs depuis déjà de nombreuses années. De nos jours, les auteurs différencient généralement le profil conservateur du profil entrepreneur en fonction de trois grandes catégories de comportements. Ces catégories, d'abord proposées par Miller (1983) et reprises par différents auteurs (Covin et Slevin, 1988; Escribà-Esteve et *al.*, 2003; Poon et *al.*, 2006; Sadler-Smith, Hampson, Chaston et Badger, 2003), sont plus précisément des ensembles de comportements relatifs à l'innovation, à la prise de risque et de comportements proactifs. Conceptualisés sous forme de continuum, il est possible d'associer ces types de comportement au profil stratégique des propriétaires dirigeants tel qu'illustré à la figure 7.

Figure 7

Le profil stratégique des propriétaires dirigeants et leurs comportements



Les comportements proactifs sont orientés vers la croissance de l'entreprise par le développement de nouveaux marchés et/ou de nouveaux produits et visent le devancement de la concurrence (Cadieux, 2009). La recherche et l'identification de nouvelles opportunités d'affaires, tout comme l'élaboration d'une vision portant sur la croissance de l'entreprise, sont donc des comportements typiques des propriétaires dirigeants au profil « entrepreneur ». Le développement de nouveaux réseaux d'affaires (Smith et Miner, 1983) fait aussi partie des comportements des entrepreneurs proactifs puisque c'est entre autres par ces réseaux qu'ils pourront identifier de nouvelles opportunités d'affaires ou trouver les ressources nécessaires à l'exploitation de ces opportunités. Ces comportements sont aussi intimement liés à l'innovation, à la créativité et au changement. En effet, déceler de nouvelles occasions d'affaires, développer des produits et marchés ou des méthodes inédites de production, de distribution ou de marketing demande une bonne dose de créativité ou

l'adoption de nouvelles technologies. L'entrepreneur doit non seulement favoriser l'innovation au sein de son entreprise (Covin et Slevin, 1988; Gundry et Welsch, 2001; Kotey et Meredith, 1997; Sadler-Smith et *al.*, 2003) mais être prêt à adopter des innovations provenant de l'extérieur (Cadieux, 2009). Finalement, pour passer de l'identification à l'exploitation d'une opportunité d'affaires, l'entrepreneur devra courir certains risques. C'est donc en adoptant des comportements relatifs à la prise de risques, tels que l'utilisation de plusieurs sources de financement (Cadieux, 2009; Covin et Slevin, 1988; Kotey et Meredith, 1997; Smith et Miner, 1983), que l'entrepreneur pourra entre autres assurer la croissance de son entreprise. Vous retrouverez au tableau 4 un résumé des comportements entrepreneuriaux tels que définis dans le cadre de cette recherche.

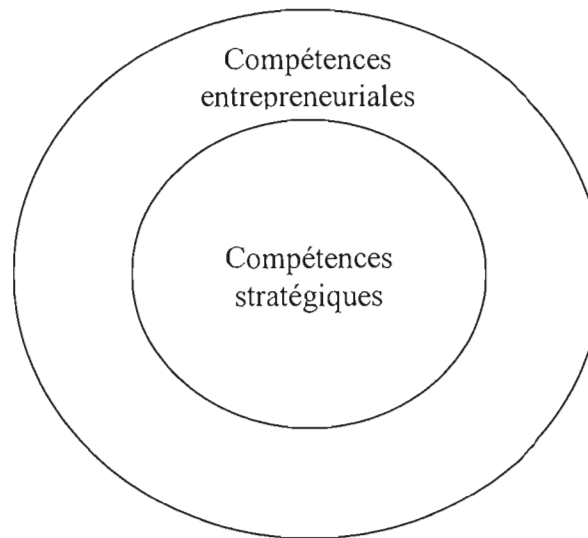
Tableau 4
Les comportements entrepreneuriaux

Comportements	Description	Opérationnalisation des comportements
Proactif	Tout comportement visant la croissance et le développement de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Suggérer de nouvelles idées pour le développement de l'entreprise • Identifier de nouvelles opportunités d'affaires en termes de marché et de produits • Développer son réseau d'affaire • Avoir une vision portant sur la croissance de l'entreprise
Innovation	Tout comportement favorisant l'adoption de nouvelles technologies et la créativité chez les employés pour assurer la croissance et le développement de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser l'adoption de nouvelles technologies • Favoriser l'innovation et la créativité chez les employés
Risque	Tout comportement associé à la prise de risques d'affaires dans le but d'assurer le développement et la croissance de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre des risques d'affaires en termes d'investissements

Considérés dans leur ensemble, ces comportements correspondent à la définition du concept de compétence puisqu'ils forment un regroupement de comportements observables et identifiables menant à une performance dans une situation donnée et qui peuvent être groupés en fonction d'un thème central. Le noyau dur, qui dans le cas présent sont les comportements caractéristiques des propriétaires dirigeants au profil « entrepreneur », peut alors devenir le titre de la compétence, c'est-à-dire des compétences entrepreneuriales.

À la lumière des travaux de recherche sur le profil stratégique des propriétaires dirigeants d'entreprise, il nous est désormais possible de faire la distinction entre les compétences entrepreneuriales et les compétences stratégiques. Tout comme les compétences entrepreneuriales, les compétences stratégiques sont particulières au poste de dirigeant; cependant, il ne s'agit pas d'un ensemble de comportements orientés vers la croissance de l'entreprise, contrairement aux premières. Si les compétences entrepreneuriales permettent à l'entreprise de développer de nouveaux avantages compétitifs, les compétences stratégiques sont celles qui protègent et maintiennent ces avantages. Il est possible de se représenter ces deux catégories de compétences par deux cercles concentriques : le plus petit contient les compétences stratégiques, le plus grand les compétences entrepreneuriales (voir la figure 8). Avec ce schéma, nous comprenons que les compétences entrepreneuriales vont au-delà des compétences stratégiques, tout comme nous voyons qu'il ne s'agit pas de compétences complètement distinctes les unes des autres.

Figure 8
Schéma représentant les compétences entrepreneuriales et les compétences stratégiques



Finalement, la définition que nous retenons de la notion de compétence entrepreneuriale est : « Un ensemble de comportements qui sont observables et identifiables pouvant être améliorés par la formation et l'expérience et orientés vers la croissance de l'entreprise. Plus précisément, il s'agit d'un regroupement de comportements proactifs, orientés vers la croissance de l'entreprise, l'innovation, et à la prise de risques d'affaires en termes d'investissements dans un contexte donné et avec des ressources données. »

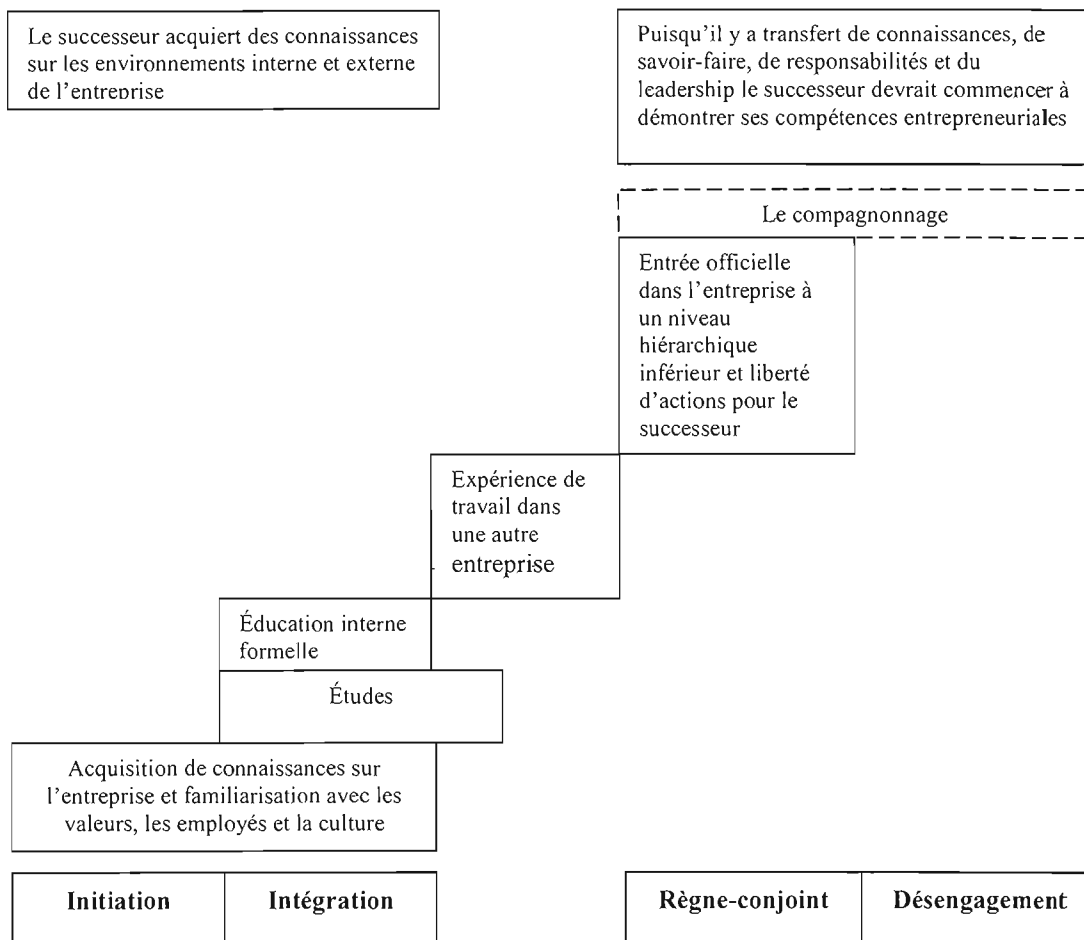
2.4 Conclusion

Le présent chapitre nous a permis d'expliquer pourquoi notre choix s'est arrêté à l'étude exclusive du développement de compétences entrepreneuriales chez les successeurs d'entreprises familiales. D'autre part, et encore plus important, ces

quelques pages nous ont donné l'occasion de définir ces termes et de distinguer compétences stratégiques et compétences entrepreneuriales. Cependant, bien que nous ayons une meilleure idée de ce que sont les compétences entrepreneuriales, nous devons admettre ne pas savoir encore comment les successeurs d'entreprises familiales développent ces compétences. Pour nous aider à répondre à cette question de recherche, nous nous sommes munis d'un cadre conceptuel qui correspond en fait au modèle intégrateur présenté lors du premier chapitre. Ce cadre conceptuel, tel qu'illustré à la figure 9, représente le processus de développement du successeur tout au long du processus de transmission de l'entreprise familiale. De fait, nous admettons que le développement de telles compétences peut être le résultat du processus de développement du successeur, mais sans nécessairement savoir si certaines phases ou si certaines stratégies de préparation sont plus importantes que d'autres. De même nous nous interrogeons à savoir à quel moment ou durant quelles phases le successeur est-il le plus susceptible d'acquérir les compétences entrepreneuriales attendues, notamment dans un contexte de PME où le prédécesseur est plus susceptible d'intervenir dans la démarche? Existe-t-il un moment précis où le successeur démontrera l'ensemble des compétences entrepreneuriales que nous avons identifiées ou feront-elles leur apparition de façon consécutive?

Figure 9

Le développement des compétences entrepreneuriales du successeur



Chapitre III

Cadre méthodologique

Au cours des chapitres précédents, nous avons présenté le cadre théorique et conceptuel et formulé clairement un objectif de recherche qui est de comprendre comment les successeurs d'entreprises familiales développent des compétences entrepreneuriales. Dans le présent chapitre, nous exposerons le cadre méthodologique préconisé pour répondre à cet objectif. Nous discuterons tout d'abord de l'approche méthodologique et de la stratégie de recherche retenues. Nous présenterons ensuite le terrain de recherche et discuterons de la méthode de collecte de données et de leur traitement. Ce n'est qu'en dernier lieu que nous discuterons de la validité et de la fiabilité de cette étude.

3.1 Approche méthodologique et stratégie de recherche

La présence d'un successeur compétent est, selon Le Breton-Miller, Miller et Steier (2004), le facteur le plus souvent mentionné dans la littérature pour expliquer la réussite du processus de transmission des entreprises familiales. En fait, selon la littérature consultée, la présence d'un successeur compétent serait non seulement un agent favorisant le désengagement du prédécesseur (Cadieux, 2004), mais aussi un facteur associé à la croissance et à la performance de l'entreprise (Wang et *al.*, 2004). Pourtant, à notre connaissance, aucune étude ne s'est intéressée de façon particulière au développement des compétences des successeurs et encore moins à celles qualifiées d'entrepreneuriales. Puisque nous en savons encore très peu sur le sujet, cette recherche se veut donc exploratoire et vise à approfondir nos connaissances afin de mieux saisir le phénomène à l'étude.

Bien que certains auteurs soutiennent que l'approche quantitative convienne tout aussi bien à la recherche exploratoire que l'approche qualitative (Charreire et Durieux, 2003), c'est généralement cette dernière qui, en science sociale, est privilégiée (Baumard et Ibert, 2003). Elle est d'abord considérée plus efficace pour comprendre un phénomène négligé ou que les théories n'expliquent qu'en partie (Charreire et Durieux, 2003; Roy, 2009). Ensuite, elle privilégie la profondeur de la description (Geertz, 1973, citée dans Giordano, 2003) et permet une vision holistique du phénomène à l'étude (Gagnon, 2005). Pour toutes ces raisons, l'approche qualitative constitue notre choix pour répondre à l'objectif de recherche.

Dans une telle perspective, différentes stratégies de recherches s'offrent au chercheur et choisir parmi ces dernières dépendrait selon Yin (2009) de la forme de la question de recherche, du contrôle requis sur les événements ainsi que de la nature contemporaine du phénomène à l'étude. En se basant sur les critères énoncés par Yin (2009), l'étude de cas s'impose d'elle-même comme stratégie de recherche à privilégier. En effet, s'intéresser au développement des compétences entrepreneuriales chez les successeurs d'entreprises familiales c'est aussi s'intéresser à un phénomène « contemporain » enchâssé dans un contexte spécifique et réel, sur lequel le chercheur n'a aucun contrôle. Pour sa part, en débutant par le terme « comment », la forme de la question recherche traduit non seulement notre désir de comprendre en profondeur et dans toute sa complexité un phénomène peu étudié jusqu'à maintenant, mais confirme aussi notre choix de stratégie de recherche, car autant le sujet que la question de recherche répondent aux critères énoncés par Yin (2009) pour justifier le recours à l'étude de cas.

C'est aussi en raison de sa capacité à dégager « les dimensions historiques, contextuelles et circonstancielles » (Giroux, 2003, p. 45) d'un phénomène que nous avons préconisé l'étude de cas comme stratégie de recherche. Nous souhaitons ainsi que l'étude de ces trois dimensions nous amène à voir comment le successeur

développe ses compétences entrepreneuriales à travers le temps, dans quel contexte et en quelles circonstances.

Afin de rencontrer notre objectif, une méthode recueillant des données qualitatives était de mise. En effet, l'utilisation de telles données s'aligne parfaitement avec l'approche exploratoire et la stratégie d'étude de cas préconisées dans le cadre de cette recherche. Tel que le soulignent Miles et Huberman (2005), c'est entre autres parce que ces données ont un « potentiel fort de décryptage de la complexité » (p. 27) et parce qu'elles « produisent des descriptions denses et pénétrantes, nichées dans un contexte réel » (p. 27), que cette catégorie de données permet « de s'investir dans les questions du comment et du pourquoi les choses surviennent de telle et telle façon » (p. 27) ou, plus précisément dans le cadre de cette recherche, comment les successeurs d'entreprises familiales développent des compétences entrepreneuriales.

La profondeur de l'étude de cas ainsi que la richesse des données qu'elle permet de recueillir peuvent cependant devenir un couteau à double tranchant pour le chercheur. En effet, colliger et analyser des données qualitatives demande temps et énergie. À ce sujet, Miles et Huberman (2003) rappellent que « le chercheur, submergé de données, mettra des mois à les trier » (p. 39). Suivant les recommandations de ces auteurs ainsi que celles de Yin (2009), nous avons, à l'aide de la littérature, identifié des propositions théoriques, spécifié les construits et élaborer un cadre conceptuel avant d'aller sur le terrain. Cette façon de faire, qui se distingue de l'approche qualitative classique et fortement inductive selon laquelle « le cadre conceptuel devrait émerger empiriquement du terrain au fur et à mesure de l'étude » (Miles et Huberman, 2003, p. 38), permet au chercheur de cibler rapidement l'information à recueillir sur le terrain (Yin, 2009), de la comprendre, de l'interpréter promptement (Roy, 2009) et, par la suite, de l'associer à la problématique identifiée (Miles et Huberman, 2003).

Privilégier l'entrevue semi-dirigée à l'entrevue non dirigée traduit bien ce choix pour une approche plus structurée. Tout en demeurant adaptée aux recherches exploratoires, cette méthode offre au chercheur la possibilité de tirer pleinement avantage du cadre conceptuel, sans le contraindre à une série de questions précises dont il ne peut déroger et qui risqueraient de le rendre « aveugle au site » (Miles et Huberman, 2003, p. 72). En outre, cette méthode, située à mi-chemin entre les entrevues dirigées et non dirigées (Savoie-Zajc, 2009), amène le chercheur à explorer chacun des thèmes généraux identifiés à partir du cadre conceptuel (Savoie-Zajc, 2009) tout en le laissant ouvert aux éléments nouveaux que pourrait apporter le participant à la recherche (Mongeau, 2008). Assez flexible, cette méthode permet au chercheur de s'adapter au rythme de l'entrevue ainsi qu'au participant en ajustant l'ordre des questions et en demandant, le cas échéant, des éclaircissements. Non seulement l'entrevue semi-dirigée assure au chercheur une compréhension nuancée du phénomène à l'étude, mais elle l'aide à uniformiser et à circonscrire la problématique selon l'information recueillie auprès des participants. Ce type d'entrevue individuelle, réalisée auprès des principaux intéressés, nous permettra de recueillir des données « riches en détails et en descriptions » (Savoie-Zajc, 2009, p. 356).

3.2 Validité et fiabilité

Afin de comprendre comment les successeurs d'entreprises familiales développent des compétences entrepreneuriales, nous avons privilégié la stratégie de l'étude de cas ainsi que l'entrevue semi-structurée comme principale méthode de collecte de donnée. Le présent chapitre a permis de justifier ces choix et pour ce faire, nous avons mis l'accent sur leurs forces. Cependant, ces choix ont aussi leurs limites.

3.2.1 *La validité*

Assurer la validité interne d'une étude de cas c'est s'assurer que « que les phénomènes relevés sont des représentations authentiques de la réalité étudiée » (Gagnon 2005, p. 3). Si certains chercheurs critiquent la validité interne de l'étude de cas en soulignant qu'elle « s'appuie sur des informations partielles qui ne représentent pas toute la réalité du cas » (Roy, 2009 p. 207) et qui seraient, de surcroît, subjectives (Roy, 2009), d'autres sont plutôt d'avis que la proximité de l'objet de recherche octroie à l'étude de cas une forte validité interne (Gagnon, 2005; Giroux, 2003). Ces différentes positions concernant la validité interne de l'étude de cas renvoient à un débat fondamental en sciences sociales quant à la position du chercheur face à son objet d'étude. Pour les tenants du positivisme, l'exigence d'objectivité implique que le chercheur doive demeurer neutre face à objet d'étude, alors que les tenants du constructivisme et même de l'interactionnisme reconnaissent d'emblée la subjectivité des sujets et l'impossible neutralité du chercheur (Allard-Poesi et Maréchal, 2003; Laperrière, 1997; Perret et Séville, 2003).

Selon Laperrière (1997), reconnaître cette subjectivité ainsi que le caractère interactif de la recherche qualitative ne signifie cependant pas que « toutes les façons de percevoir et d'interpréter le monde sont également valides » (p. 370). Dans ce cas, il revient au chercheur de prouver que ses interprétations ne reflètent pas trop son appréhension du monde. À cet effet, les méthodologues suggèrent différentes stratégies qui l'aideront à faire la preuve qu'il existe une « concordance entre les données empiriques et leur interprétation » (Laperrière, 1997, p. 377). De ces stratégies, certaines se rapportent à la phase de collecte des données; trois d'entre elles seront présentées à la section suivante.

Dans la littérature sur la validité des études qualitatives, il est généralement conseillé au chercheur d'effectuer une triangulation des données afin « d'asseoir ses

observations sur des bases plus solides » (Roy, 2009, p. 218). C'est en variant ses méthodes de collecte et en interrogeant plusieurs personnes en regard de la problématique (Gagnon, 2005; Laperrière, 1997; Maxwell, 1999; Roy, 2009) que le chercheur pourra limiter l'influence de ses interprétations et « combler les lacunes ou les biais de chacune des méthodes ou des sources d'informations dont il fera usage » (Roy, 2009, p. 218). Dans cette recherche, interroger plusieurs personnes par rapport à notre problématique s'est avéré être un choix des plus intéressant. En effet, documenter la perspective de chacun des principaux intéressés nous a permis de comprendre en profondeur le phénomène étudié tout en limitant les biais possibles liés à leurs réponses lors des entrevues.

La deuxième stratégie consistait à faire, lors des entretiens, des synthèses témoignant de la compréhension du chercheur quant aux propos du participant. Ce travail permettrait, selon Hlady-Rispal (2002), d'assurer que le chercheur n'a pas « commis de contresens interprétatif » (p.103) et augmenterait la validité de ses interprétations (Roy, 2009).

La dernière stratégie consiste à tenir un journal de bord détaillé tout au long de la recherche sur le terrain. Selon la littérature consultée à ce sujet, il apparaît que cet exercice remplit différentes fonctions, toutes aussi importantes les unes que les autres. Tout d'abord, le journal peut servir d'exutoire; le chercheur y exprime librement, sans gêne et sans discrimination (Roy, 2009), ses impressions, ses intuitions, ses réflexions ainsi que les difficultés rencontrées sur le terrain ou tout ce qui l'a affecté (Hlady-Rispal, 2002; Laperrière, 1997; Roy, 2009). Ensuite, le journal de bord pourra servir d'aide-mémoire : les explications du chercheur, le contexte où se déroule la recherche ou tout autre détail qu'il croit important et dont les enregistrements ne pourront faire foi y seront consignés. (Hlady-Rispal, 2002; Laperrière, 1997; Roy, 2009). Enfin, le journal de bord devrait être pour le chercheur un espace de réflexion analytique où « ses réactions personnelles au terrain et les

effets de ses interactions avec les sujets » (p.369) seront remis en question et relativisés. Cette connaissance est nécessaire dans le processus d'objectivation des données, puisque le chercheur devient plus critique face à sa saisie du terrain de recherche. La prise de conscience accroît donc la validité de ses interprétations (Roy, 2009). Ainsi, suivant les recommandations des différents auteurs consultés à ce sujet (Hlady-Rispal, 2002; Laperrière, 1997; Roy, 2009), la chercheuse a donc tenu, tout au long de la recherche, un journal de bord détaillé et noté ses impressions immédiatement avant et après chacune des entrevues.

La principale critique à l'égard de l'étude de cas concerne sa validité externe, c'est-à-dire la capacité de généraliser les résultats obtenus à la population (Gagnon, 2005; Giroux, 2003; Hlady-Rispal, 2002; Laperrière, 1997; Roy, 2009; Yin, 2009). Fondamentalement, ce type d'approche s'intéresse à un nombre limité de cas, et souvent même un seul, pour recueillir un grand nombre d'informations sur chacun d'eux; la quantité laisse place à la qualité. Le chercheur favorisant cette stratégie doit, d'entrée de jeu, renoncer à la représentativité statistique de ses résultats. Tel que le souligne Gagnon (2005), la nature idiographique de cette stratégie de recherche ne fait « pas bon ménage avec l'universalité » (p.3), d'autant plus que la sélection du cas ne répond pas aux critères d'échantillonnage aléatoire (Pires, 1997b; Roy, 2009). Malgré sa singularité et sa spécificité, le cas retenu, quel qu'il soit, n'en demeure pas moins « un cas particulier du possible » (Bachelard, 1949 cité dans Gombault, p.36) et conserve sa portée scientifique et pragmatique, donc sa transférabilité.

3.2.2 Fiabilité

Assurer la fiabilité d'une recherche c'est assurer, tel que le souligne Gagnon (2005), que « d'autres chercheurs arriveraient sensiblement aux mêmes conclusions en traitant et en interprétant les données de l'étude » (p.23) et « qu'ils obtiendraient sensiblement les mêmes résultats s'ils observaient le même milieu ou un milieu

similaire » (p. 23). Cette définition de Gagnon (2005) fait la distinction entre la fiabilité interne et la fiabilité externe ainsi qu'entre les stratégies que le chercheur peut mettre en œuvre pour assurer, jusqu'à un certain point, la fiabilité de la recherche. À cet égard, nous avons fait preuve de transparence tout au long du processus de recherche. Les entrevues ont été retranscrites mot à mot et avec rigueur, et sont accessibles afin que d'autres chercheurs puissent les analyser. Nous avons par ailleurs décrit tout au long des chapitres précédents les concepts à l'étude, la stratégie de recherche, la maquette d'entrevue et l'entreprise à l'étude, de façon à ce qu'un autre chercheur puisse reprendre le même devis de recherche auprès de la même entreprise ou dans une entreprise similaire.

3.3 Le terrain de recherche

Choisir l'étude de cas comme stratégie de recherche suppose différentes options pour le chercheur. Ce dernier pourra opter pour une étude cas unique ou une étude de cas multiple en fonction de son objectif de recherche, du temps dont il dispose ou de son désir d'en dégager une théorie pour ne nommer que ceux-ci (Miles et Huberman, 2005). Pour cette étude, c'est notamment la possibilité de rencontrer plusieurs participants dans une même entreprise et à cause des contraintes temps dans lesquelles s'inscrit ce mémoire de maîtrise que nous avons privilégié la compréhension en profondeur d'un seul cas à la compréhension en surface de plusieurs cas.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, cette recherche exploratoire vise à comprendre un phénomène contemporain sur lequel nous avons encore très peu de connaissances et non à édifier une théorie. Dans une telle situation, l'étude d'un seul cas, est tout à fait appropriée (Miles et Huberman, 2005) et ne vient en rien compromettre l'atteinte de notre objectif de recherche.

Un tel choix suppose que la sélection du cas doit se faire selon une méthode d'échantillonnage *orienté* (Miles et Huberman, 2005) en fonction de sa pertinence en regard de l'objectif de recherche (Giroux, 2003; Hlady-Rispal, 2002) et en fonction de l'accessibilité au terrain de recherche (Giroux, 2003). Pour être considéré pertinent à la recherche, le cas choisi devait répondre à deux critères bien précis. Le premier est de correspondre à notre définition d'entreprise familiale c'est-à-dire être une entreprise où contrôle de la propriété et de la gestion effective appartient à au moins un membre de la famille et où il y a une intention ferme de transmettre cette même entreprise à au moins un membre de la génération suivante. Le second est la présence d'un successeur occupant un poste de direction depuis déjà quelques années lui ayant permis de développé certaines compétences, dont celles que nous qualifions d'entrepreneuriales.

Grâce aux contacts des directeurs de cette recherche, le processus de sélection du cas fut simplifié et nous avons trouvé assez rapidement un cas répondant à ces deux critères. La relation déjà établie avec l'entreprise a facilité l'accès au terrain et a certainement influencé le niveau de collaboration du prédécesseur et du successeur face à ce projet de recherche. Rapidement, ils ont consenti à ce qu'on les rencontre en plus de la mère du successeur, de sa sœur, de son frère et d'un employé. Avec ces six participants à la recherche, nous avons pu atteindre le niveau de saturation théorique; aucuns autres employés ou membres de la famille auraient pu nous fournir davantage d'informations sur le processus de développement des compétences entrepreneuriales du successeur.

Le cas sélectionné est une PME manufacturière du Québec que nous présenterons ici sous le nom fictif de l'entreprise Simard et Dufour. Pour assurer l'anonymat des participants nous les présenterons ici aussi sous des noms fictifs comme le révèle le tableau 5. Fondée en 1980, cette entreprise familiale compte aujourd'hui près de 85 employés et a un chiffre d'affaires d'environ 10 millions de dollars.

Tableau 5
Informations sur l'entreprise Simard et Dufour

Secteur d'activité	Manufacturier					
Année de fondation	1980					
Chiffre d'affaire	Entre 10 et 15 millions \$					
Nombre d'employés	85 employés					
Actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • Michel Simard – 85 % • Coopérative interne – 15% 					
Syndicat	Syndicat non affilié					
Participants	Michel Simard	Jacinte Simard	Jonathan Simard	Clément Simard	Catherine Simard	Fernand Munger
Rôle	Prédécesseur	Mère	Successeur 1	Successeur 2	Successeur 3	Employé
Année de naissance	1949	Non disponible	1977	1981	1982	Non disponible
Poste occupé au moment des entrevues	Directeur général et propriétaire	Respon - sable de ventes internes	Vice-président et directeur marketing et des ventes internes	Chef d'équipe au service à la clientèle	Travaille au département de marketing et fait diverses tâches selon les besoins	Responsable du développe - ment technono - logique

3.4 La collecte des données et le traitement des données

Sur une période de trois semaines et demi, sept entrevues individuelles de type semi-structuré ont été menées par la chercheure elle-même. En tout, chaque participant fut rencontré une fois à l'exception du prédécesseur qui a été rencontré à deux reprises. Cette rencontre supplémentaire a permis, une fois le premier verbatim complété, d'étoffer les informations sur le développement du successeur et c'est ce qui explique les trois semaines nécessaires à la conduite des entrevues.

Une fois le premier contact établi, la chercheure a communiqué avec le prédécesseur qui a vite convenu d'une date pour une première rencontre dans les bureaux de

l'entreprise. Une fois sur place, le prédécesseur a suggéré de fixer pour l'après-midi une rencontre avec Jonathan, le successeur appelé à reprendre la direction de l'entreprise familiale. À la suite de cette première journée d'entrevue, il fut convenu qu'il serait à la chercheuse d'entrer en contact avec les autres participants pour convenir d'un moment pour la suite des entrevues.

Dans le but de limiter l'information à recueillir auprès de chacun des répondants, nous avons consulté divers documents relatifs à l'entreprise. Entre autres, nous avons consulté le site internet de l'entreprise et certaines coupures de presse. Enfin, lors des entrevues, le prédécesseur nous a remis le plan d'affaires de l'entreprise, un document concernant le projet de relève et une récente brochure présentant les produits de l'entreprise. Ce travail était destiné à mieux saisir l'histoire, le contexte et l'environnement de l'entreprise. Enfin, soulignons que l'examen de tels documents vient assurer, en partie, la validité de l'étude (Gagnon, 2005; Roy, 2009; Yin, 2009).

Afin de respecter les règles de déontologie, chaque entretien a débuté par la remise d'une lettre de confidentialité présentant brièvement le sujet de la recherche et stipulant que les données seraient présentées de façon anonyme et serviraient aux seules fins de l'étude. Tous les participants ont consenti aux termes de cette lettre qui est présentée à l'annexe A et ont accepté que l'entrevue soit enregistrée.

Suite à cette introduction, la chercheuse a débuté chaque entrevue selon le protocole d'entretien préalablement établi (annexe B). Chaque entrevue a permis de recueillir des données générales sur l'entreprise, son historique et son secteur d'activité ainsi que sur le cheminement des enfants et plus particulièrement sur celui de Jonathan. Une fois ces thèmes abordés, la chercheuse s'est intéressée de façon plus spécifique au développement des compétences entrepreneuriales du successeur. Le protocole d'entretien fut élaboré afin que chaque compétence identifiée lors de la revue de

littérature soit investiguée de façon dresser un portrait complet des compétences du successeur.

Une fois les entrevues terminées, la chercheuse les a immédiatement transférées sur son ordinateur personnel et s'est afférée à les retranscrire mot à mot avec assiduité. Cette démarche exigeante a permis à la chercheuse de se familiariser avec les données recueillies, d'en faire une première analyse et de déterminer si des informations supplémentaires seraient nécessaires pour assurer la compréhension en profondeur du cas. Entre autres, il fut nécessaire de rencontrer le prédécesseur une deuxième fois et de demander des informations supplémentaires à Jonathan par téléphone.

Le traitement des données s'est fait à l'aide du logiciel Atlas.ti. Un certain nombre de codes fut déterminé avant le traitement des données en fonction du cadre conceptuel. Toutefois, d'autres ont émergé en même temps que le traitement des données. Afin de nous familiariser avec le logiciel, nous avons d'abord codé les parties du discours traitant spécifiquement de l'historique de l'entreprise. Ce premier codage nous permis de nous familiariser davantage avec les données recueillies tout en facilitant l'élaboration de nouveaux codes pour la seconde vague de codification. Enfin, la fonction « mémo » du logiciel nous a aussi permis d'écrire certaines constations et impression sur le vif et d'émettre certaines pistes de recherche.

3.5 Conclusion

Le principal objectif de ce chapitre était de présenter la stratégie de recherche et la méthode de cueillette de données privilégiées et de faire la démonstration de leur pertinence en regard de la problématique identifiée. Aussi, nous avons introduit le cas sélectionné, présenté le protocole d'entretien et décrit le déroulement des entrevues. Tout ce processus de planification de la recherche nous a amené à interroger six personnes qui nous ont tous fourni de précieuses informations sur le

développement des compétences entrepreneuriales du successeur qui est, dans ce cas précis, Jonathan. Le prochain chapitre nous permettra de présenter les résultats.

Chapitre IV

Les résultats

Comprendre comment les successeurs d'entreprises familiales acquièrent des compétences entrepreneuriales passe par l'étude du processus de développement de ces successeurs. Dans le premier chapitre, nous avons montré que ce processus suppose l'action coordonnée de plusieurs stratégies de préparation; nos connaissances demeurent toutefois limitées quant à leur réelle contribution au développement de compétences particulières.

Afin d'assurer une compréhension en profondeur du phénomène qui nous préoccupe, nous verrons, dans les deux premières sections de ce chapitre, la présentation des membres de la famille et l'historique de l'entreprise choisie. Ensuite, nous présenterons le cheminement du successeur de façon globale. Ce n'est qu'après cette mise en contexte que nous pourrons, en dernier lieu, discuter en détail de développement des compétences entrepreneuriales de Jonathan.

4.1 Présentation des membres de la famille

Michel Simard était loin de se diriger vers une carrière entrepreneuriale lorsqu'il a fait la connaissance de Jacinthe alors qu'ils étaient encore sur les bancs d'école. Tous deux se consacrant à leurs études en éducation, rien ne laissait penser à ce moment-là qu'ils allaient fonder une entreprise prospère, sur le point d'être transmise à leurs enfants.

C'est en 1977 que Jacinthe met au monde leur premier fils, Jonathan, puis Clément en 1981, suivi de près par Catherine, en 1982. Ces naissances, couplées à la fondation

de l'entreprise en 1980, créent une nouvelle dynamique familiale. Dès leur plus jeune âge, les enfants côtoient de près l'univers particulier de l'entrepreneuriat. Ils vont sur les lieux de travail de leurs parents et sont marqués par l'ardeur au travail et l'acharnement de leur père à l'endroit de cette entreprise.

Jonathan, l'aîné de la famille, a toujours voulu travailler dans l'entreprise familiale et a orienté son choix de carrière de façon à atteindre cet objectif. Au moment des entrevues, il avait en main son baccalauréat en administration et continuait à suivre quelques formations d'un jour pour se perfectionner. Père de deux enfants, le fils aîné de Jonathan est déjà perçu comme le prochain directeur général.

Contrairement à Jonathan, Clément et Catherine se sont sérieusement interrogés sur ce qu'ils voulaient faire dans la vie. Ce désir de reprendre l'entreprise familiale, si présent chez Jonathan, n'était certes pas aussi manifeste chez eux. Son secondaire complété, Clément a tout de même travaillé à temps plein dans l'entreprise familiale aux opérations, pour finalement retourner aux études. Ce n'est qu'après avoir fait un détour dans une autre entreprise que Clément a décidé d'intégrer l'entreprise familiale dans une perspective à plus à long terme. Au moment des entrevues, il était toujours célibataire.

Décrite comme la plus intelligente de la famille, Catherine a toujours eu de la facilité à l'école et a orienté sa carrière vers le secteur des communications. Pour elle, travailler dans l'entreprise à temps partiel pendant ses études était perçu comme une façon facile de concilier ces deux aspects de sa vie, et non comme une façon d'atteindre un quelconque objectif. Après avoir terminé ses études universitaires, Catherine a joint l'entreprise familiale à temps plein. Cependant, nous avons remarqué que, bien qu'elle aime œuvrer dans l'entreprise familiale, elle sent qu'elle ne pourra pas s'y accomplir pleinement tant qu'elle n'aura pas choisi ce qu'elle veut

vraiment comme carrière. Tout comme Clément, elle était célibataire au moment des entrevues.

Quant à Michel et Jacinthe, couple solide qui a su concilier entreprise familiale et vie de famille, il semble qu'ils soient de plus en plus prêts à se retirer, du moins en partie, du monde des affaires. Jacinthe a su endosser ses différents rôles avec brio : femme et employée, mère et collègue à la fois. Cependant, Michel paraît avoir eu plus de difficulté. Certains de ses enfants se sont davantage rapprochés de lui lors de sa convalescence suite à un AVC qu'à tout autre moment pendant ses années à titre de dirigeant d'entreprise.

4.2 Historique de l'entreprise Simard & Dufour

L'entreprise M. Simard Ltée est une PME manufacturière de la province de Québec fondée en 1980 par Michel Simard, son frère et un autre associé, Marcel. Dès le départ, Jacinthe est impliquée dans l'entreprise (elle l'était toujours au moment des entrevues). À cette époque, l'aîné de la famille, Jonathan, est âgé d'à peine trois ans. Tout au long de la décennie qui suit, la famille s'agrandit, tout comme l'entreprise. Alors que Jacinthe met au monde Clément et Catherine, l'entreprise prend de plus en plus de place sur le marché local et se démarque dans deux secteurs d'activité bien distincts. Au cours de la même période, Michel Simard rachète les parts de son frère qui continue malgré tout à travailler pour l'entreprise.

En 1990, Michel revoit le plan d'affaires et décide de prioriser un seul de ces deux secteurs d'activité. Cette spécialisation l'amène à repenser son mode de fonctionnement et à mettre en branle un long processus d'automatisation et d'informatisation pour toutes les opérations. Au même moment s'amorce une étroite collaboration entre l'entreprise M. Simard Ltée et une autre PME manufacturière du Québec, l'entreprise Dufour. La complémentarité de leurs champs d'expertise

respectifs offre de nombreux avantages, toutefois, c'est le désir de commercialiser un produit unique et novateur, par le biais d'un même réseau de distribution, qui est à l'origine de cette collaboration.

Après quelques ratés, c'est en 1997, avec l'arrivée d'un nouvel analyste-programmeur prénommé Fernand, que le processus d'automatisation et d'informatisation s'enclenche véritablement. Les premiers logiciels sont fonctionnels; il ne reste plus qu'à poursuivre sur cette lancée. L'entreprise, désormais bien implantée au Québec, développe le marché de l'Ontario et commence à pénétrer celui des États-Unis. À mesure que le marché croît, la collaboration entre les deux entreprises devient plus sérieuse. En 1998, elle prend un nouveau tournant alors que les deux dirigeants réunissent les deux entités sous un même toit dans le but d'une éventuelle fusion.

Deux ans plus tard, soit en décembre 2000, les deux entreprises officialisent la fusion; Michel Simard a désormais un nouvel associé et une nouvelle entreprise voit le jour sous le nom de Simard et Dufour. Afin de faciliter la gestion de l'entité, Simard doit racheter les parts de son associé de longue date, Marcel, qui continue à travailler pour l'entreprise. Quelques mois après la fusion, le nouvel associé de Michel Simard, inconfortable dans cette grande entreprise, démissionne et vend ses parts. L'entreprise se retrouve alors sans directeur marketing, à peine trois mois avant sa première présence dans la plus importante exposition de leur secteur d'activité en Amérique du Nord. Incapable financièrement de racheter un deuxième associé en si peu de temps, Michel Simard attendra décembre 2003 pour effectuer la transaction et devenir, par le fait même, le seul et unique actionnaire de l'entreprise Simard et Dufour.

Au cours des années qui suivent, l'entreprise continue de croître mais commence à avoir besoin de financement. Entre autres, l'entreprise doit acheter de l'équipement

plus moderne et plus efficace, sans quoi elle ne pourra soutenir son rythme de développement. En 2005, les employés se syndiquent, puis se regroupent en coopérative sous la suggestion de M. Simard en 2006. En vendant 15 % de ses actions, M. Simard peut alors financer l'achat de l'équipement nécessaire à la croissance de l'entreprise. Pendant la même année, en automne plus précisément, M. Simard est hospitalisé pour un ACV. Déjà opéré au cœur quelques années auparavant, il prend conscience des limites de son état de santé et des risques de récurrence.

En 2007, M. Simard commence à prendre les dispositions nécessaires pour assurer sa relève. Il nomme son fils aîné, Jonathan, vice-président et lui suggère d'acheter un certain pourcentage d'actions avec Fernand et Roland, deux employés de longue date que M. Simard désire attacher à l'entreprise. Dans le cadre d'une transmission mixte, c'est-à-dire qu'une partie de la relève est assurée par les enfants, et l'autre par les employés, Jonathan assumerait le rôle de président de l'entreprise, Fernand continuerait à veiller au développement technologique et Roland au développement de marchés. Cependant, en 2007, une offre d'achat externe vient freiner le processus de transfert de la propriété. À ce moment, M. Simard affirme avoir le désir d'étudier les deux scénarios afin de prendre une décision éclairée pour l'avenir de l'entreprise.

Au printemps 2008, M. Simard rejette définitivement l'offre externe. Un réel processus de transfert de la propriété s'enclenche. M. Simard fait appel à quelques consultants pour régler ce qu'il nomme « la mécanique de la transmission », c'est-à-dire définir le pourcentage d'actions à vendre aux principaux intéressés et leur méthode de financement.

L'année qui suit amène avec elle son lot de complications : certains employés sont licenciés à cause de la crise économique, d'autres manquent d'expérience et doivent être supervisés. On reporte à plus tard quelques projets, M. Simard et Jonathan

prennent plus de responsabilités et se trouvent rapidement débordés. De fait, M. Simard ne consacre pas autant de temps qu'il voudrait au projet de relève mixte et notamment à la préparation de son fils.

En 2009, malgré une conjoncture économique qui les a forcés à quelques licenciements, l'entreprise compte 83 employés et présente un chiffre d'affaires annuel d'environ 10 millions de dollars. L'entreprise, qui a connu une croissance annuelle moyenne des ventes de 7 % depuis 2002, croit pouvoir soutenir ce rythme et même l'augmenter grâce à des investissements stratégiques qui leur permettront d'augmenter davantage les ventes tout en réduisant les coûts d'opération. Soulignons que l'entreprise est légèrement au-dessus de son industrie, pour qui l'augmentation des revenus manufacturiers, entre 1998 et 2007, est de l'ordre de 6,5% en moyenne par année.

Au cours de la prochaine année, M. Simard souhaite régler quelques dossiers importants avant de vendre un pourcentage d'actions à Jonathan et aux deux autres employés. Même si cette façon de faire permet à M. Simard de demeurer actionnaire majoritaire, il compte rester en place une année ou deux pour ensuite céder son rôle de directeur général à Jonathan. M. Simard, aujourd'hui âgé de soixante ans, sait qu'il prend encore beaucoup de place dans l'entreprise, mais sent qu'il est temps pour lui d'assumer d'autres fonctions. Véritable bourreau de travail, il a mentionné lors de l'entrevue qu'il aimerait diriger le conseil d'administration et s'occuper de la gestion de production, une véritable passion pour lui. Enfin, M. Simard compte vendre son dernier bloc d'actions d'ici 2013. Ce n'est qu'à ce moment qu'il décidera s'il en vend à ses deux autres enfants, à Jonathan, à la coopérative ou à une tierce partie.

Si, avec la mondialisation, plusieurs compétiteurs ont fait leur entrée dans son secteur d'activité, l'entreprise compte se distinguer en offrant un produit unique et personnalisé et en ciblant une clientèle haut de gamme. Pour ce faire, l'entreprise

devra investir de manière stratégique pour développer son image de marque. Outre les effets de la mondialisation, la pénurie de main-d'œuvre devrait influencer considérablement sur la gestion de l'entreprise familiale. Déjà, les effets se font sentir et l'entreprise doit trouver de nouvelles façons d'attirer et de fidéliser des employés de talent, puisqu'elle ne peut rivaliser avec les salaires offerts par les grandes entreprises. Même s'il peut aujourd'hui compter sur les membres de sa famille, Jonathan devra cultiver un sentiment d'appartenance chez les nouveaux employés pour les attacher à l'entreprise.

Notons en dernier lieu que, en plus de sa femme, de son frère et de la conjointe de Jonathan, tous les enfants de M. Simard travaillent dans l'entreprise. Même son petit fils, Philippe, âgé de deux ans et demi, adore venir sur les lieux de travail et semble déjà désigné comme le prochain directeur général. Enfin, soulignons que tous ceux rencontrés s'entendent pour dire qu'ils apprécient travailler ensemble. (Vous trouverez à l'annexe C un résumé de l'historique de l'entreprise Simard et Dufour.)

4.3 Le développement des compétences entrepreneuriales du successeur

4.3.1. Phase d'initiation

Né en 1977, Jonathan n'a que trois ans lorsque son père fonde l'entreprise M. Simard ltée. Il côtoie donc de près l'univers entrepreneurial dès son plus jeune âge. Il accompagne le prédécesseur sur les lieux de travail et est témoin de son ardeur dans l'accomplissement de ses tâches de directeur d'entreprise. C'est d'ailleurs lors de cette phase que le successeur développe un sentiment d'attachement (voir encadré 1) envers l'entreprise familiale, de même qu'un profond désir d'y travailler un jour comme le fait son père (encadré 2).

Encadré 1

Illustration de l'attachement du successeur envers l'entreprise familiale

- « *J'avais trois ans [En parlant du moment où son père a fondé l'entreprise] mais à partir de là j'ai commencé à m'intéresser à l'entreprise...Puis c'est pas juste d'un point de vue aller travailler avec papa c'est plus...je le sais pas, il y a comme un attachement dur à expliquer.* » Jonathan Simard (66 – 1320 :1328)

Encadré 2

Illustration du désir du successeur de travailler dans l'entreprise

- « *...je me rappellerai tout le temps il avait cinq ans, puis une fois il m'avait dit : Maman, moi un moment donné, je vais être comme mon père.* » Jacinthe Simard (5 - 65:82)
- « *Moi depuis aussi loin que j'ai des souvenirs, je veux travailler pour l'entreprise familiale* » Jonathan Simard (65 – 1320)
- « *...mon frère qui est V.P, c'est clair que c'est lui qui va prendre les rênes. Depuis que mon frère est tout jeune, que lui c'est fait dans sa tête qu'il va faire ça.* » Clément Simard (12 – 176)
- « *Il se rappelle d'être allé à la compagnie à mon père [...] puis mon père nous avait amenés mes deux frères et moi là-bas et c'est là que mon frère Jonathan a décidé que c'est ce qu'il voulait faire dans vie.* » Catherine Simard (28 – 483:505)

Dans le cas de la famille Simard, nous avons aussi remarqué que l'innovation et la créativité font partie des valeurs insufflées à l'organisation et auxquelles le successeur fut sensibilisé lors de la phase d'initiation. En effet, favoriser l'innovation et la créativité chez les employés semble avoir toujours fait partie de la culture de l'entreprise, avec ses comités d'amélioration continue et une ouverture marquée aux

suggestions des employés. Cette valeur est si bien ancrée que les participants à la recherche n'ont pas su déterminer le moment exact où le successeur a commencé à se comporter de cette façon, affirmant plutôt qu'il avait toujours agi ainsi, tout comme le reste de sa famille (voir encadré 3).

Encadré 3

Illustration de l'ouverture aux suggestions des employés

- *« Ben entre autres, à peu près tous les employés sont impliqués à un moment ou à un autre à donner leur point de vue dans un comité [...] Ça toujours été de même. Parce que mon père a toujours été là-dessus assez ouvert d'esprit »* Jonathan Simard (116 – 1518 :1552)
- *« il est ouvert comme mon mari est ouvert à ça aussi. Je veux dire, les suggestions des employés sont très importantes pour nous. »* Jacinthe Simard (82 – 995 :1033)

4.3.2 La phase d'intégration

Alors qu'il est encore un enfant, le successeur manifeste son désir d'intégrer l'entreprise familiale. À dix ans et demi, il était temps que son père lui propose d'y travailler les samedis, événement qui marque le début de la phase d'intégration. Jusqu'à l'âge de quinze ans, Jonathan travaille tous les samedis dans l'entreprise familiale en tant que balayeur, et voit bientôt se joindre à lui son frère et sa sœur.

À l'âge de quinze ans, Jonathan commence à travailler pendant la période estivale et se voit confier des fonctions plus importantes aux opérations. Il apprend alors comment le produit est fabriqué, tout en développant un ensemble de compétences techniques. En étant présent la semaine, le successeur socialise avec les employés et forge auprès d'eux sa crédibilité et sa légitimité. En effet, les employés reconnaissent déjà à cette époque les qualités de Jonathan, son ardeur au travail et ses compétences,

et lui attribuent d'emblée le titre de « futur boss », comme le précisent Michel et Jonathan dans l'encadré 4.

Encadré 4

Illustration de la perception du successeur par les employés

- « ...à 15 ans, il a commencé à travailler dans l'usine [...] Et puis dans ces âges-là, je me souviens que mon employé dans le temps lui avait posé la question, [...] il avait dit : Jonathan, qu'est-ce que tu vas faire toi plus tard dans la vie? Il avait répondu : Moi, je vais remplacer mon père. Il avait répondu ça » Michel Simard (101 – 672 :680)
- « ...je balayais et même en balayant combien de fois je me suis fait dire par les employés que j'étais le futur boss. [...] Le p'tit boss, le futur boss et ce n'est pas parce que je disais au monde quoi faire, j'étais quand même assez gêné et je faisais ma p'tite affaire mais je le faisais bien. » Jonathan Simard (68 – 1340 :1344)

À partir du moment où le successeur travaille sur une base plus régulière, débute un long processus de familiarisation avec la culture de l'entreprise. Il intériorise dès lors certaines façons de procéder qui deviendront pour lui naturelles et éventuellement faciles à adopter.

Jonathan continue de se familiariser avec l'idée selon laquelle il faut favoriser l'innovation et la créativité chez les employés, tout comme il fait sienne la notion de risque calculé (encadré 5). Cette notion, véhiculée par le prédécesseur, oriente les prises de décisions, et ce, à travers toute l'entreprise. Ainsi, chaque décision mérite d'être examinée avec soin, mérite d'être l'objet de calculs propres à évaluer ses éventuelles retombées sur l'entreprise, comportement qu'adopte d'ailleurs le successeur selon les participants interrogés.

Encadré 5

Illustration de la notion de risques calculés véhiculée par le prédécesseur

- *« Mon père avait dit à mon installateur « le calcul vaut le travail ». Puis, mon installateur, il nous revient souvent avec ça : « Ton père m'a déjà dit que le calcul valait le travail » et il nous le disait à nous autres souvent. Donc, dans tout ce qu'il fait, il (en parlant du prédécesseur) calcule tout le temps d'après lui ça va coûter combien puis quand même assez précis. » Jonathan Simard (122 – 1850 :1916)*
- *« Je pense qu'il est capable de prendre des risques mais [...] je pense que c'est des risques plutôt calculés. » Jacinthe Simard (74 – 576 :596)*
- *« il (le successeur) va toujours les prendre (en parlant de risques) mais vraiment, vraiment hyper calculé. » Fernand Munger (48 – 843 :993)*

En 1995, le successeur entame ses études au cégep en sciences humaines, profil administration, dans le but de poursuivre à l'université et d'atteindre son objectif de carrière, à savoir reprendre les rênes de l'entreprise familiale. L'horaire plus flexible du Cégep lui permet de travailler à temps partiel et d'entreprendre un projet d'importance, soit le calcul du temps théorique des opérations en usine, ce qui lui fera comprendre en profondeur le processus de fabrication du produit.

En 1997, Jonathan qui a alors 19 ans, termine son cégep et s'affaire à de toutes nouvelles tâches dans l'entreprise ; il est celui qui aide Fernand à l'automatisation en tant que programmeur. Selon le prédécesseur, Jonathan était tout désigné pour cet emploi. Il connaissait les opérations et devait maintenant se familiariser davantage avec le produit.

Lors de ce passage avec Fernand, le successeur travaille avec de récents logiciels, touche au domaine de l'informatique et devient rapidement habile avec les ordinateurs. Mais surtout, Jonathan est témoin des transformations technologiques de l'entreprise et se rend compte que l'adoption de nouvelles technologies est nécessaire pour en assurer le développement (encadré 6). Selon Fernand, Jonathan a toujours démontré un vif intérêt pour l'informatique, mais être témoin des progrès de l'entreprise en la matière n'a fait qu'accroître ses connaissances et son intérêt pour l'automatisation des activités de production et de gestion, ainsi que pour l'équipement à la fine pointe de la technologie.

Encadré 6

Illustration de la prise de conscience du successeur quant à l'apport des nouvelles technologies

- *« Tout simplement euh, la machinerie nouvelle qui nous donne des possibilités plus, parce qu'avant tout était fait à la main [...] Pis là on se dit : tout ça on le faisait à la main avant. Maintenant on le fait avec telle machine. » Jonathan Simard (17 – 370 :394)*
- *« moi, quand je suis arrivé, j'ai comme installé un réseau [...]. Fait que là, quand il (en parlant du successeur) a vu ça, il a embarqué, ça c'est clair là. » Fernand Munger (43 – 423 :485)*

En septembre de la même année, Jonathan quitte le Québec pour aller étudier dans une université anglophone du Canada. Avec les marchés de l'Ontario et des États-Unis en plein essor, Jonathan et son père jugent qu'il sera indispensable qu'au moins l'un d'entre eux soit bilingue pour soutenir le rayonnement de l'entreprise.

Après un an d'étude, Jonathan qui a alors 21 ans, revient au Québec et continue sa formation dans une université anglophone en administration. Du coup, il reprend son

travail dans l'entreprise à temps partiel. Toujours programmeur, il collabore avec Fernand pendant ses trois années d'université, tout en effectuant diverses tâches selon les besoins. D'ailleurs, Fernand est le seul employé à avoir joué un rôle d'enseignant auprès du successeur en lui montrant comment programmer les nouveaux logiciels comme il le mentionne si bien à l'encadré 7. Soulignons que le travail avec Fernand constitue sans nul doute la formation la plus formelle que Jonathan ait reçue dans l'entreprise. C'est à ce moment que le successeur a acquis ses savoirs et compétences techniques en informatique, tout en approfondissant sa connaissance du produit.

Encadré 7

Illustration de la stratégie de formation interne formelle

- *« Je lui ai montré à programmer [...] je l'ai amené à avoir des pensées plus structurées parce que c'est compliqué de programmer ces choses-là (en parlant du produit) [...] Ça lui a permis vraiment d'avancer là-dedans pis de comprendre les produits comme ils sont faits, la programmation et tout ça. »*
Fernand Munger (38 – 77 :145)

En 2001, Jonathan termine son programme universitaire et commence à travailler sur une base permanente dans l'entreprise, alors en pleine crise. En effet, l'associé de M. Simard annonce sa démission, trois mois à peine avant leur première présence dans la plus importante exposition de leur secteur d'activité en Amérique du Nord, projet dont il était responsable. À ce moment, parce qu'il est bilingue et connaît le produit, personne n'est mieux préparé que Jonathan pour reprendre le projet. Au cours des trois mois qui suivent, Jonathan s'affaire à la tâche et mène avec succès le mandat à terme. Impressionné et fier de son fils, Michel le nomme immédiatement directeur du marketing et des ventes internes, alors qu'il est âgé d'à peine 23 ans. Selon le successeur, c'est à ce moment que ses études lui ont été les plus utiles, puisqu'elles lui ont permis d'asseoir sa légitimité et sa crédibilité sur des bases solides. Les

employés lui faisaient confiance, aucun d'entre eux ne possédant son bagage académique (encadré 8).

Encadré 8

Illustration du rôle de la formation académique du successeur dans son processus de développement

- *« le bagage scolaire a toujours ouvert la porte à entre autres les commentaires que je pouvais donner, parce que je disais, si ma mémoire est bonne, même il y a eu un temps même j'étais le seul diplômé universitaire. Fait que ça, aux yeux de ben du monde, ça l'avait tout un, toute une valeur. » Jonathan Simard (117 – 1554 :1612)*

De 2002 à 2007, Jonathan s'investit progressivement dans l'entreprise. En travaillant dans le département des ventes et du marketing, il apprend beaucoup de choses concernant le secteur d'activité où évolue l'entreprise. En la représentant lors de différentes expositions, il voit ce qui se fait dans l'industrie, alors qu'en s'occupant des ventes internes, il en sait davantage sur les clients et leurs besoins. En plus de diriger son département, il s'implique graduellement à l'échelle de toute l'organisation et étend peu à peu le champ de ses responsabilités. (Voir encadré 9).

Bien que ce nouveau rôle représente un défi de taille, Jonathan jouit d'une grande liberté d'action. Selon son père et Fernand, Jonathan aurait beaucoup appris par lui-même lors de cette période et, en entrevue, ce dernier corrobore ces propos en affirmant qu'il a toujours été assez autonome. Même si à ce moment le prédécesseur s'implique peu auprès de Jonathan, le fait de travailler ensemble leur fournit une occasion pour discuter de l'entreprise. De même, son père parle avec lui des différentes décisions qu'il prend et, peu à peu, sollicite son avis (encadré 10).

Encadré 9

Illustration de l'implication du successeur dans les différents départements

- « *En cours de route, il en a pris beaucoup, beaucoup de responsabilités. Surtout en vieillissant, en prenant de l'expérience. Lorsqu'il y avait des gens qui partaient pour différentes raisons, des fois, il reprenait une partie de leur travail pour aider l'entreprise et tout ça, il joue beaucoup plus large.* » Fernand Munger (6 :5 – 103 :133)
- « *Il était tellement impliqué dans plein de départements.* » Catherine Simard (38 – 611 :629)
- « *Ça fait un bon bout de temps d'ailleurs que je suis impliqué dans (...) quand même, plus que les ventes et le marketing.* » Jonathan Simard (18 – 398 :406)

Encadré 10

Illustration de l'acquisition de connaissance sur l'entreprise et le marché

- « *Toutes les visions qu'il peut avoir, il m'en a souvent parlé parce que je m'y suis toujours intéressé [...] Mais quand tu es plus jeune, tu n'as pas autant de maturité. Tu écoutes plus ton père, tu vois ce qu'il veut dire. De là à dire que tu es capable de commenter ce qu'il pense ou de le faire virer de bord, ça c'est une autre histoire. Avec le temps, avec la maturité, tu en parles de plus en plus puis, il teste ce que tu en penses. De plus en plus, tu gagnes de l'expérience et tu gagnes de la maturité personnelle, dans la vie, et du vécu, des connaissances de l'industrie.* » Jonathan Simard (103 – 904 :940)

Au cours de cette période, le successeur commence à manifester certains des comportements entrepreneuriaux. Nous croyons ici nécessaire de séparer la phase d'intégration en deux. Lors de la première moitié, le successeur travaille à temps partiel et occupe différents postes, surtout de nature technique, tandis que pendant la seconde moitié, soit de 2002 à 2007, le successeur occupe le poste de directeur du marketing et des ventes internes, avec toutes les responsabilités et degré d'influence associés à ce poste. Ce n'est donc qu'à partir de ce moment que le successeur jouit de la liberté d'action nécessaire pour déployer des comportements de nature entrepreneuriale qui vont teinter ses décisions et sa façon d'agir à titre de gestionnaire.

C'est lors de cette période que le successeur adopte certains comportements proactifs. En effet, il commence à suivre des formations d'un jour et à assister à différentes conférences, souvent offertes par des instituts financiers. Lors de ces événements, le successeur en profite pour nouer des liens avec les gens de l'industrie, auxquels il fera appel en fonction des besoins de l'entreprise. En ce sens, nous pouvons avancer que c'est en désirant en connaître davantage sur divers sujets liés à l'accomplissement de ses fonctions de directeur que le successeur a commencé à tisser son réseau d'affaires (voir encadré 11).

Encadré 11

Illustration du développement du réseau d'affaires du successeur

- *« c'est un paquet de conférences qui sont en pleine extension de ta formation [...]. Un moment donné, tu te fais inviter et tu y vas, puis là, un moment donné ça devient ton cercle de potentiels, ton réseau d'affaires. »* Jonathan Simard (119 – 1722 :1768)

Nous avons aussi remarqué que c'est lors de cette période que le successeur adopte des comportements entrepreneuriaux associés à l'innovation. Entre autres, il peut

désormais favoriser l'innovation et la créativité des employés sous sa supervision et promouvoir l'adoption de nouvelles technologies puisque, contrairement au prédécesseur, il possède une expertise dans ce domaine. Par exemple, il sera celui qui encouragera l'adoption d'un nouveau logiciel (voir encadré 12).

Encadré 12

Illustration du comportement qui consiste à favoriser l'adoption de nouvelles technologies

- « on a acheté un logiciel, il y a quelques années pis lui, il a embarqué là-dedans, il voulait qu'on l'ait. C'est un logiciel qui vaut très cher. » Fernand Munger (43 – 423 :485)

Enfin, c'est aussi à ce moment que le successeur a commencé à prendre certains risques d'affaires. Par exemple, c'est lui qui a décidé de présenter de nouveau l'entreprise dans la principale exposition de leur secteur d'activité, mais cette fois avec une superficie de kiosque beaucoup plus grande, malgré les coûts que représente cette activité pour une PME de la taille de l'entreprise Simard & Dufour.

En résumé, la phase d'intégration est importante dans le processus de développement de compétences entrepreneuriales du successeur, puisqu'il y acquiert les connaissances requises pour bien appréhender les environnements interne et externe de l'entreprise (voir encadré 13). Nous avons par ailleurs remarqué que le successeur en apprend davantage sur l'environnement interne de l'entreprise, c'est-à-dire ses employés, sa culture, ses produits, ses méthodes de fonctionnement et la technologie, lors de la première moitié de la phase d'intégration. En effet, ce n'est qu'après avoir assimilé ces connaissances que le successeur s'est avéré à même d'accomplir les tâches de directeur du marketing et des ventes internes et de mieux saisir l'environnement externe de l'entreprise.

Encadré 13

Illustration de l'acquisition de connaissances sur les environnements interne et externe de l'entreprise

- « « il a travaillé, bien au début il passait le balai, c'était bien simple [...] il a travaillé dans l'usine un peu donc il sait comment que ça fonctionne [...] On dirait qu'il connaît tous les départements, le fonctionnement de la compagnie » Catherine Simard (31 – 525 :537)
- « Puis lui, quand je te dis qu'à partir en balayant, en sablant, on dirait qu'il connaît tout, tout, tout. » Jacinthe Simard (60 – 990 :204)
- « il connaît tout de la compagnie, au niveau administratif il connaît tout, au niveau produit il connaît tout, au niveau design il connaît tout, au niveau des employés il les connaît tous. » Jacinthe Simard (62 – 966 – 974)

4.3.3 La phase du règne-conjoint

C'est en 2007 que débute la phase du règne-conjoint. Plusieurs événements, dont la nomination de Jonathan à titre de vice-président, viennent délimiter la fin de la phase d'intégration, du reste écourtée par l'état de santé et le retrait progressif du prédécesseur.

Dès le début de cette année-là, le prédécesseur travaille avec Jonathan à l'élaboration d'un plan d'affaires dans l'optique de définir la prochaine vision de l'entreprise, les phases de développement à venir ainsi que les investissements nécessaires pour les réaliser. De même, le prédécesseur implique délibérément son fils dans la prise de décision et s'occupe davantage de sa préparation. Cette période marque un véritable changement dans la dynamique d'échanges entre les deux protagonistes, alors qu'une relation de collaboration s'installe entre eux. Tandis que l'un gagne en

responsabilités, l'autre s'en libère tranquillement (voir encadré 14), ce qui facilite grandement le transfert des connaissances (voir encadré 15).

Encadré 14

Illustration de la relation de collaboration entre le prédécesseur et le successeur

- *« Je l'ai présenté, c'est mon partenaire (en parlant de Jonathan). J'ai eu plusieurs associés mais c'est celui-là avec lequel, si tu veux, je m'entends le mieux parce qu'il me dit pas tout le temps : Oui papa, oui papa. Il m'obstine des fois puis, on n'est pas toujours d'accord. »* Michel Simard (1 :125 – 1078 :1086)
- *« Ils travaillent vraiment en collaboration les deux-là. »* Jacinthe Simard (3 :63 – 350)

Encadré 15

Illustration du transfert de connaissances lors de la phase du règne-conjoint

- *« il y a pas grand-chose de ce que je sais qu'il ne sait pas parce que moi depuis 2 - 3 ans, j'ai un problème, je vais le voir pis j'en parle avec, tout le temps, tout le temps. Je ne suis pas le genre à dire je décide, puis regarde j'ai fait ça. Jonathan est au courant. »* Michel Simard (321 – 1403 :1405)

Alors que la relation successeur/prédécesseur prend un nouveau tour, le successeur ressent le besoin de faire appel à un coach. Ce dernier l'aide notamment au plan de la communication, peaufine sa façon de faire valoir son point de vue et sa manière d'aborder différents sujets en lien avec la transmission de l'entreprise avec le prédécesseur. D'ailleurs, c'est le successeur qui entreprend les démarches auprès de ce dernier pour qu'il le nomme vice-président. Selon lui, clarifier son titre l'aidera à

établir son rôle auprès des employés : les responsabilités du successeur ayant augmenté depuis 2007, il devenait plus difficile pour eux de savoir à qui s'adresser, et pourquoi. En le nommant vice-président, Michel Simard officialise le rôle du successeur auprès des employés tout en lui transférant une partie du leadership de l'entreprise familiale.

À l'été 2007, Michel Simard prend, pour la première fois de sa vie de dirigeant d'entreprise, trois semaines de vacances. Il quitte une semaine avant le congé de la construction et confie à Jonathan deux mandats importants : d'abord, faire le discours annuel soulignant les efforts déployés par les employés et l'arrivée des vacances, puis mener à terme les activités de production. Pour Jonathan, faire ce discours traditionnellement réservé au président de l'entreprise, et gérer seul cette importante semaine de production, ont été deux événements historiques dotés d'une forte symbolique (voir encadré 16). Couronnées de succès, c'est à Jonathan que sont revenues ces tâches l'année suivante.

L'année 2007 est aussi marquée par de nouveaux changements dans les comportements entrepreneuriaux adoptés par le successeur. Entre autres, la majorité des participants à la recherche ont remarqué que le successeur a alors commencé à suggérer beaucoup plus de nouvelles idées pour le développement de l'entreprise (voir encadré 17). Ce comportement, qui nécessite connaissances et confiance en soi acquises lors de la phase d'intégration (voir encadré 18), coïncide avec plusieurs événements qui ont stimulé son éveil.

Encadré 16

Illustration de la signification du discours des vacances pour le successeur

- « À l'été 2007, c'était la première fois qu'il (Michel Simard) partait 3 semaines. Il partait donc une semaine avant nous et il n'avait jamais fait ça. Quand les vacances commencent, été ou hiver, on ferme et on fait tout le temps une bière et pizza avec les employés où le président fait un discours. C'était historique parce que pour la première fois, ce n'était pas Michel qui faisait le discours avant les vacances. C'était spécial. Toute la semaine, je mettais un pied à l'extérieur de mon bureau puis les employés disaient : on a hâte à ton discours Jonathan, es-tu nerveux. » Jonathan Simard (2 :40 – 812 :834 et 2 :41 – 848 :854)
- « [...] Lorsqu'on part en vacances, on a une grosse production à sortir et Michel la dernière journée avant de partir fait le discours du patron. Puis j'avais dit à Michel, la première année qu'on a fait ça, il faut qu'on commence à faire ça parce que Jonathan c'est rendu le vice-président, il va être content, il a des preuves à te faire et pour lui, c'est tout un défi de réussir la dernière semaine avant de partir en vacances et de faire le discours. Jacinthe Simard (3 :25 – 472 :510)

Encadré 17

Illustration du moment où le successeur a commencé à suggérer de nouvelles idées pour le développement de l'entreprise

- « Il en a toujours eu des idées mais, à ce moment-là, depuis qu'il a été nommé vice-président et qu'on lui a donné cette chance, je trouve que ça l'a renforcé. » Jacinthe Simard (72 – 472 :542)
- « depuis quelques années, je te dirais, dans les deux dernières années, il y a eu une grosse différence là (en parlant des idées suggérées par le successeur). » Fernand Munger (15 – 251 :309)

Encadré 18

Illustration de l'apport des connaissances et de la confiance du successeur

- « *Un moment donné, à partir du moment où tu en connais un peu plus, veut, veut pas, tu prends confiance. C'est une question de confiance, c'est quelque chose que tu crois pis tu penses que tu peux débattre ton idée un peu plus.* » Clément Simard (23 – 286 :304)
- « *C'est la confiance (en parlant des raisons pourquoi le successeur suggère des nouvelles idées depuis 2007). Plus ça va, plus il a confiance en lui.* » Jacinthe Simard (62 – 966 :974)

Tout d'abord, en faisant ce discours, le successeur renforce sa position auprès des employés et prend conscience de la confiance du prédécesseur à son égard. Par la suite, ces nouvelles responsabilités à titre de vice-président l'amènent à s'impliquer davantage dans le développement de l'entreprise, tandis que l'élaboration du plan d'affaires lui permet de s'imprégner de la vision du prédécesseur et lui offre le loisir de suggérer de nouvelles idées, tel que l'achat de machineries. Le plan d'affaires joue dès lors un rôle de boussole dans les suggestions de Jonathan et l'amène à penser davantage à l'entreprise à moyen et long termes (voir encadré 19).

Encadré 19

Illustration du rôle du plan d'affaires

- « *Sur un plan d'affaires, tes idées se précisent et tu en parles. Puis, un moment donné, tu penses beaucoup plus long terme, même moyen terme pis tu dis on va avoir des besoins là, des besoins là.* » Jonathan Simard (239 – 802 :812)

Le reste de l'année 2008 et le début de 2009 sont difficiles pour l'entreprise Simard & Dufour. Certains employés manquent d'expérience et doivent être supervisés, alors que d'autres sont licenciés à cause de la crise économique. Michel Simard et Jonathan se retrouvent avec beaucoup plus de responsabilités et sont vite débordés. De fait, M. Simard consacre moins de temps à la préparation de son fils.

Au moment des entrevues, Jonathan prenait part à toutes les décisions, activités et départements de l'entreprise ; lui et son père forment une véritable équipe de direction, tel qu'en fait foi le passage de l'encadré 20.

Encadré 20

Illustration de la relation de travail entre le successeur et le prédécesseur

- « *Mais pour le moment, le conseil d'administration, c'est ça je lançais à mon père un moment donné, c'est lui et moi.* » Jonathan Simard (2 :44 – 940 :974)

4.4 Les compétences entrepreneuriales du successeur à consolider

Jusqu'à présent, nous avons montré comment le successeur a développé certaines compétences entrepreneuriales identifiées lors de la revue de la littérature. Cependant, nous n'avons pas été en mesure, au moment des entrevues, de valider le développement de deux des comportements entrepreneuriaux, soit une vision quant à la croissance de l'entreprise et l'identification de nouvelles opportunités d'affaires. Voici pourquoi.

Lors de notre rencontre avec les participants à la recherche, le prédécesseur occupait toujours ses fonctions de directeur général, et c'est à lui que revenait la tâche d'élaborer une vision portant sur la croissance de l'entreprise en fonction des

opportunités d'affaires. Même si le successeur a participé à l'élaboration de cette vision (et bien que nous sachions que le successeur partage cette vision), il nous est très difficile d'affirmer qu'il a bel et bien acquis ces compétences. Par contre, nous savons que le successeur croyait avoir commencé à articuler son côté visionnaire (voir l'encadré 21). Ce serait notamment grâce à la confiance qu'il a en lui et les connaissances acquises pendant son cheminement qu'il serait désormais en mesure de penser un peu plus à long terme.

Encadré 21

Illustration du développement du côté « visionnaire » du successeur

- *« la partie plus visionnaire, voir les choses de comment qu'elles pourraient l'être dans 5 ans, 10 ans. Cet aspect-là je commence à le développer un peu plus [...].C'est peut-être un peu plus de confiance, peut-être pas de la confiance...Silence. J'ai toujours été quand même assez confiant dans mes moyens mais, peut-être plus confiant avec assurance, parce qu'un moment donné, quand tu commences à gagner de l'expérience, tu commences à avoir ton idée et tu fais le tour assez vite des possibilités, tu fais comme, c'est vraiment ça là. Quand tu as moins d'expérience, tu ne vois pas tout le temps tout clair. » Jonathan Simard (113 – 1418 :1432)*

Lors des entrevues, le prédécesseur nous a affirmé voir les efforts de Jonathan pour exploiter son côté visionnaire et semblait parfaitement conscient que les circonstances ne rendaient pas cette démarche facile. En effet, le prédécesseur n'est pas prêt à délaissier ces tâches ni à les déléguer puisqu'elles représentent un moyen de se valoriser, ce dont il a encore besoin (voir encadré 22). D'ailleurs, le prédécesseur croit que ce n'est qu'une fois libéré de son poste de directeur général que son fils pourra s'appropriier ces comportements. Même s'il pense que Jonathan ne pourra

l'égaliser, il croit pouvoir l'aider à s'améliorer en agissant à titre de coach ou en le laissant commettre ses propres erreurs (voir encadré 23).

Encadré 22

Illustration du besoin de se prouver du prédécesseur

- « *Moi j'ai tout le temps besoin de me prouver fait que...Tu te prouves mais des fois tu ne donnes pas à l'autre assez. Fait que, comment il va se comporter quand il va...Puis c'est là que dans la transition.* » Michel Simard (125 – 1086)

Encadré 23

Illustration du rôle de coach du prédécesseur

- « *il se prépare bien mais je pense que ça va lui demander du coaching. Ça peut être un autre que moi qui le fait. Silence. Mais, j'aimerais ça le coacher quand je ne serai plus dans l'entreprise.* » Michel Simard (210 – 1798 :1822)
- « *En tant que président du conseil d'administration, je suis en bonne position [...] pour le coacher.* » Michel Simard (195 – 1693 :1725)
- « *il a besoin de dire écoute vas-y là, quitte à ce que tu te casses la gueule mais moi, je ne suis plus là comme tel. Je peux t'aider mais, si tu me le demandes.* » Michel Simard (327 – 1727 :1753)

En ce qui concerne l'identification de nouvelles opportunités d'affaires, nous savions, au moment des entrevues, que le successeur travaillait à renforcer l'image de marque de l'entreprise et cherchait de nouveaux marchés potentiels (voir encadré 24), deux champs où le prédécesseur s'implique moins. Bien que rien ne nous indique qu'il en ait effectivement ciblé, il s'agit tout de même d'un premier pas vers l'identification de nouvelles occasions d'affaires.

Encadré 24

Illustration du développement des capacités du successeur à identifier de nouvelles opportunités d'affaires

- « *Pis je le regarde aller, je vois qu'il s'informe sur la mondialisation, qu'il regarde l'image de marque et je sens qu'il se prépare [...]* » Michel Simard (285 – 1749 :1757)
- « *Il rencontre les gens pour savoir comment on pourrait élargir le marché potentiel.* » Michel Simard (184 – 1617 :1619)

Les propos tenus par le prédécesseur nous amènent à penser que le successeur délaisse peu à peu son rôle de cadre pour adopter celui de dirigeant d'entreprise. Il se détache tranquillement de la gestion quotidienne de son département pour se concentrer sur sa vision à long terme de l'entreprise (encadré 25). Vous retrouverez, à l'annexe D, un résumé du processus de développement du successeur.

Encadré 25

Illustration du changement de rôle du successeur

- « *Je sens qu'il se prépare en même temps à dire : je vais être directeur général demain, tantôt, dans pas long...moi ça va être quoi ma vision. Je sais qu'il rencontre des gens sur l'image de marque, comment on pourrait élargir le marché potentiel, mondialiser notre marché un peu. C'est lui qui doit actualiser ça. Mais, je trouve que dans le day-to-day, là-dessus, il pourrait s'investir plus.* » Michel Simard (287 – 1613)

4.5 Le rôle du prédécesseur dans le développement des compétences entrepreneuriales du successeur

Dans le cas de l'entreprise Simard & Dufour, nous avons aussi remarqué que le prédécesseur a fortement influencé le processus de développement du successeur. En effet, il est celui qui a décidé du parcours de Jonathan en le faisant travailler avec Fernand dans le domaine de l'informatique, en lui confiant le projet d'exposition, en le nommant directeur des ventes et du marketing et, par la suite, vice-président. Cette façon d'orienter Jonathan, peut-être bien inconsciente, a conduit le successeur à se construire des compétences différentes de celles du prédécesseur.

En joignant le département d'informatique et celui des ventes internes et du marketing, le successeur se familiarise avec des disciplines que le prédécesseur connaît moins. De fait, Jonathan acquiert une certaine expertise dans des domaines forts différents de ceux plus particulièrement prisés par le prédécesseur. Ce dernier préférant les activités de production, le développement de produits et tout ce qui a trait à la vision de l'entreprise.

Nous avons aussi constaté que les faiblesses que le prédécesseur observe chez le successeur sont ses propres forces et ce pour quoi il est reconnu dans l'entreprise. En effet, le succès de M. Simard a toujours reposé sur sa capacité à détecter de nouveaux produits en fonction du marché et à innover quant aux processus de fabrication. De même, l'expression « identification de nouvelles opportunités d'affaires » signifie beaucoup plus pour lui l'identification de nouveaux produits et méthodes, qu'elle n'évoque le dénichement de nouveaux marchés.

La conception de M. Simard de ce qu'est un visionnaire joue beaucoup sur la perception qu'il entretient de Jonathan, chez qui il ne reconnaît pas les qualités qui ont toujours fait son succès. Mais ne pas percevoir son fils ainsi fait-il de lui un

individu incapable de reconnaître les opportunités d'affaires ou de les transformer en vision portant sur la croissance de l'entreprise ?

Dans l'état actuel des choses, nous croyons qu'il est tout à fait normal que le prédécesseur ne considère pas son fils comme un visionnaire. En effet, puisque M. Simard a une perception « opérationnelle » de ce que devrait être une vision, il ne peut apprécier à sa juste valeur les compétences de son fils qui sont orientées vers le développement de marchés. Puisque pour M. Simard c'est avant tout le produit qui prime, le fait que Jonathan travaille au développement de marchés potentiels ne fait pas de lui un visionnaire à ses yeux. Pourtant, il s'agit bien là de nouvelles opportunités d'affaires susceptibles d'encourager la croissance de l'entreprise.

En ne percevant pas chez son fils les mêmes qualités qui ont toujours fait son succès, M. Simard tend à instaurer une structure destinée à soutenir Jonathan dans le repérage d'opportunités d'affaires et l'élaboration d'une vision, surtout en ce qui concerne le produit. Il a impliqué Jonathan dans le plan d'affaires et a élaboré une vision selon lui très porteuse pour les années à venir. Il a aussi inclus Roland dans le projet de relève, un représentant de longue date qui connaît bien le marché. M. Simard suppose qu'avec lui Jonathan pourra cibler les opportunités à exploiter (voir encadré 26). Enfin, M. Simard croit qu'en étant président du conseil d'administration il pourra superviser le travail de son fils et l'épauler au plan de la vision.

Encadré 26

Illustration du rôle d'un des employés dans l'identification de nouvelles opportunités d'affaires

- « *Moi je pense, que ça va se faire avec Roland, Roland (en parlant de l'identification de nouvelles opportunités d'affaires). Roland va aider.* »
Michel Simard (246 – 1012 :1042)

4.6 Le développement des compétences entrepreneuriales du successeur : proposition d'un modèle

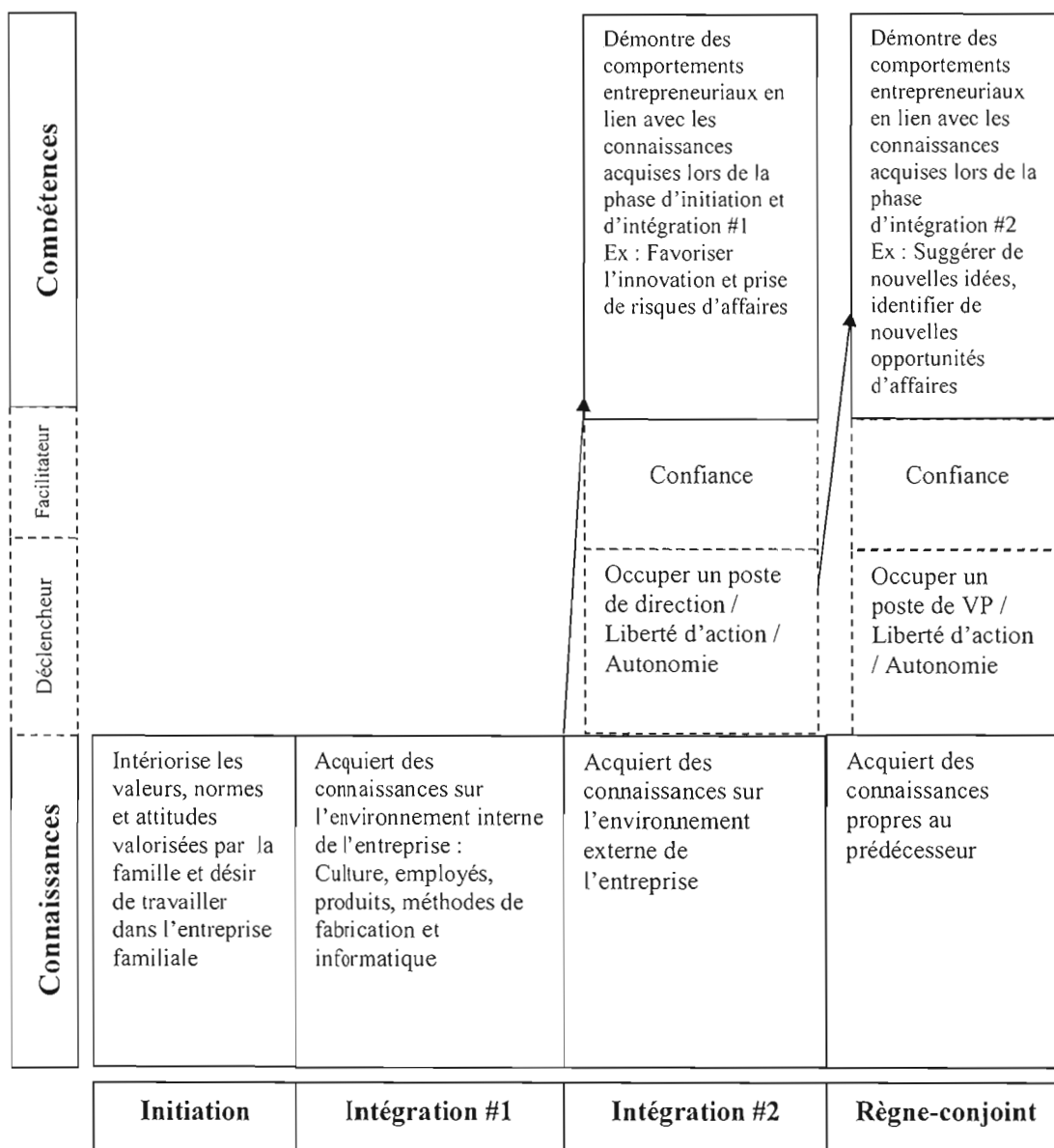
Dans les sections précédentes, nous avons présenté de façon chronologique le développement des compétences entrepreneuriales du successeur. Cette méthode nous a permis de mettre en évidence une tendance qui mérite d'être explorée. À cet effet, vous retrouverez à la figure 10 un modèle représentant la dynamique entre connaissances et compétences.

Cette figure nous enseigne que le développement des connaissances et des compétences du successeur s'est fait de façon progressive et non en un seul temps. Il s'agit d'un processus de longue haleine ayant débuté dès la phase d'initiation par l'inculcation des valeurs entrepreneuriales et par la stimulation du désir de travailler dans l'entreprise familiale. Ce désir a, en retour, influencé les comportements adoptés par le successeur, par exemple son degré d'implication dans l'entreprise et son intérêt pour l'acquisition de nouvelles connaissances.

Nous avons remarqué que plusieurs stratégies de préparation ont été nécessaires à l'appropriation de ces savoirs. En effet, c'est en occupant divers postes, surtout de nature technique, lors de la première moitié de la phase d'intégration que le successeur accède à une compréhension de l'environnement interne, c'est-à-dire de la culture, du produit, des modes de fonctionnements et de l'informatique. Ensuite, en tant que directeur du département des ventes internes et du marketing, il se tourne vers une saisie de l'environnement externe, puis enfin hérite des connaissances du prédécesseur lors de la phase du règne-conjoint.

Figure 10

Modèle représentant la dynamique entre connaissances et compétences



Tel que le suggère la figure 10, l'acquisition de connaissances, quelles qu'elles soient, n'est pas suffisante pour garantir le développement des compétences entrepreneuriales du successeur. En effet, ce dernier doit détenir un poste où démontrer ses connaissances, en plus de bénéficier la liberté d'action et l'autonomie

nécessaires pour adopter des comportements de nature entrepreneuriale. Cette condition serait donc une condition *sine qua non* au développement des compétences entrepreneuriales des successeurs, condition que nous pouvons considérer comme un facteur déclencheur.

Enfin, outre ces facteurs, nous avons vu que la confiance du successeur peut agir à titre d'agent facilitateur à la démonstration de ses compétences. En effet, sans confiance le successeur aura tendance à garder ses idées pour lui plutôt que de les partager, tout en faisant valoir son point de vue auprès du prédécesseur. Ainsi, non seulement le successeur devrait disposer des connaissances et de la liberté d'action nécessaire à l'adoption de ces comportements, mais devrait aussi posséder suffisamment de confiance pour suggérer des innovations et même confronter le prédécesseur dans certaines de ses décisions.

Ce chapitre avait pour objectif de présenter les résultats de notre recherche. Les informations recueillies auprès des six participants nous ont amenées vers une compréhension globale du processus de développement du successeur à travers l'acquisition de ses compétences entrepreneuriales. Au chapitre suivant, nous comparerons nos résultats à ceux obtenus par la littérature sur le phénomène qui nous intéresse.

CHAPITRE V

Discussion et conclusion

Le présent chapitre sert à la fois de discussion et de conclusion à ce mémoire de maîtrise. Tout au long de cette recherche, nous avons établi le parallèle entre le processus de développement du successeur et celui de transmission de l'entreprise familiale. Ces deux mécanismes intimement liés nous ont permis de suivre le développement des compétences entrepreneuriales du successeur de façon chronologique et de mettre en évidence les stratégies de préparation du successeur. C'est donc en vertu de la même logique que nous discuterons des résultats obtenus. Ensuite, nous discuterons des limites de cette recherche puis nous suggérerons des pistes de recherche. Mais d'abord, résumons brièvement notre étude.

5.1 Résumé de la recherche

Selon Le Breton-Miler, Miler et Steir (2004), la présence d'un successeur compétent serait le facteur le plus souvent mentionné dans la littérature pour expliquer la réussite du processus de transmission des entreprises familiales. En fait, sa présence serait non seulement un agent favorisant le désengagement du prédécesseur (Cadieux, 2004), mais aussi un facteur contribuant à la croissance et à la performance de l'entreprise (Wang et *al.*, 2004). Or, bien que le sujet de la transmission des entreprises familiales ait connu une grande popularité auprès des chercheurs, il semble que nos connaissances demeurent limitées quant aux compétences attendues chez les successeurs et quant aux stratégies utilisées pour les développer et les transmettre (Le Breton-Miller et *al.*, 2004; Sharma, 2004). Pourtant, il s'agit là de données essentielles à la base de notre compréhension du processus de développement des successeurs.

Afin de combler ce manque, Cadieux (2007b) s'est penchée sur la problématique et a identifié, à la suite d'une revue de littérature et d'une étude de cas, un ensemble de compétences attendues chez les successeurs d'entreprises familiales. La typologie élaborée présente 43 compétences d'ordres technique, managériale, stratégique et entrepreneuriale. Toutefois, le nombre impressionnant de compétences souhaitées chez les successeurs nous a forcés à limiter notre étude au développement d'une seule catégorie de ces compétences, soit celles qualifiées d'entrepreneuriales.

Avant d'amorcer une recherche sur le sujet, nous devions d'abord définir chacune de ces catégories de compétences. Nous avons établi que les compétences techniques font référence aux habiletés à utiliser des outils particuliers ainsi qu'aux savoirs liés à des activités production, alors que les compétences managériales relèvent de la capacité à gérer à la fois le personnel et les différents projets de l'entreprise. Les compétences stratégiques et entrepreneuriales sont, quant à elles, particulières au poste de dirigeant d'entreprise et plus difficiles à distinguer. C'est la littérature concernant le profil stratégique des dirigeants d'entreprises qui nous a d'ailleurs permis de distinguer les deux catégories, en nous éclairant sur les comportements adoptés par ceux dont l'entreprise est caractérisée par une performance et une croissance supérieure à la moyenne de l'industrie. La littérature sur le sujet a dégagé pour nous trois catégories de comportements que nous qualifions d'entrepreneuriaux, et qui consistent à être proactif, orienté vers l'innovation et audacieux par rapport aux risques d'affaires.

Afin de comprendre comment les successeurs d'entreprises familiales atteignent de telles compétences, nous avons dû, à défaut de littérature pertinente, approfondir notre compréhension du processus de transmission des entreprises familiales. C'est en nous inspirant des modèles de Cadieux (2004) et de Lambrecht (2005) que nous avons élaboré un cadre conceptuel essentiel à cette saisie.

Puisqu'aucun auteur ne s'était intéressé à ce sujet de façon particulière, nous avons privilégié l'étude de cas. Les propos recueillis auprès des six participants sont riches en informations et offrent une vue précise des processus qui mènent les successeurs d'entreprises familiales vers l'acquisition de l'expertise entrepreneuriale requise pour piloter une organisation.

5.2 Les résultats : leurs implications théoriques et pratiques

5.2.1 La phase d'initiation

L'entrepreneurship est, selon Lambrecht (2005), une stratégie de préparation qui aménage, au profit du successeur, un espace où se familiariser avec l'entreprise dès son plus jeune âge, et ce, jusqu'à ce qu'il y effectue un travail plus sérieux. Or, cette conception marque une étape importante du développement des compétences entrepreneuriales, soit le passage entre l'enfant et le travailleur. Pour cette raison, nous préférons distinguer les phases d'initiation et d'intégration (Cadieux, 2004).

Comme le proposent Cadieux (2004) et Garcià-Alvarez, Lopez-Sintas et Saldana Gonzalvo (2002), la phase d'initiation est une période de socialisation au cours de laquelle le successeur est initié aux valeurs, aux normes et attitudes valorisées par la famille. Cependant, nous avons été à même de mieux saisir la nature de ces valeurs, et plus particulièrement celles qualifiées d'entrepreneuriales. Dans le cas à l'étude, nous avons observé que des valeurs de créativité et d'innovation ont été inculquées au successeur et que ces valeurs ont influencé ses comportements consécutifs, l'amenant à favoriser par exemple l'innovation et la créativité chez les employés ou à démontrer un vif intérêt pour tout ce qui touche l'informatique.

Si, dans la littérature, rien n'indique que la phase d'initiation ait un quelconque lien avec le développement de compétences entrepreneuriales, nous avons remarqué, dans

le cas présent, que non seulement elle peut être l'assise de valeurs typiquement entrepreneuriales, mais qu'elle est aussi une phase où, chez le successeur, s'affirme un profond désir de travailler dans l'entreprise familiale. Cette motivation, apparue très tôt dans le processus de formation du successeur, agit à titre de « moteur » en orientant ses choix et de ses comportements. Selon les propos tenus par le successeur, nous pensons que l'accompagnement du prédécesseur sur ses lieux de travail a contribué à l'apparition de ce désir. Toutefois, nous demeurons prudents avec cette affirmation, car le frère et la sœur ont eux aussi accompagné le prédécesseur, sans pour autant éprouver un tel désir.

Dans un article portant sur les antécédents et les conséquences de l'engagement des successeurs envers l'entreprise familiale, Sharma et Irving (2005) font ressortir l'hypothèse selon laquelle l'identification de soi avec l'entreprise et le rôle d'entrepreneur serait à la base du développement d'un engagement de type affectif. Il se caractérise par un désir de travailler dans l'entreprise familiale, par opposition à un sentiment d'obligation ou de nécessité par exemple. Il aurait par ailleurs une influence sur la façon dont les successeurs vont s'investir dans l'entreprise familiale.

Même si cette hypothèse n'a pas été vérifiée empiriquement, nous avons tout même observé, dans le cas présent, que l'attachement du successeur à l'endroit de l'entreprise familiale et le désir qu'il exprime de devenir un jour comme son père correspondent aux antécédents proposés par les auteurs à l'engagement de type affectif. De plus, nous avons remarqué que ce désir du successeur de reprendre l'entreprise, caractéristique d'un engagement de type affectif, l'a effectivement amené à prendre part toujours davantage aux destinées de l'organisation, à perfectionner ses connaissances sur l'environnement interne et externe, et à ramifier son réseau d'affaires.

5.2.2 La phase d'intégration

La deuxième phase du processus de transmission se caractérise par l'arrivée du successeur à titre d'employé dans l'entreprise familiale (Cadieux, 2004). Dans le cas à l'étude, nous avons constaté que cette phase pouvait se dérouler en deux temps distincts, ce qu'aucun chercheur n'avait soulevé jusqu'ici.

Lors de la première moitié de cette phase, le successeur fait son entrée à titre d'employé dans l'entreprise familiale (Cadieux, 2004) et occupe un emploi à temps partiel (Cadieux, 2004; Lambrecht, 2005). Nous avons noté que, dès ce moment, le successeur se familiarise avec la culture de l'entreprise, intériorisant les normes et valeurs de l'organisation, ce qui corrobore les propos tenus par Cabrera-Suàrez (2005), de même que par Le Breton-Miller, Miller et Steir (2004). Dans le cas à l'étude, certaines de ces valeurs étaient typiquement entrepreneuriales, et nous avons été en mesure d'observer la façon dont ces dernières ont influencé les comportements du successeur lorsqu'il a été nommé directeur. En intégrant ces normes et ces valeurs, il a été naturel pour le successeur d'adopter des comportements reflétant ses convictions et, ce faisant, de développer des compétences similaires, c'est-à-dire entrepreneuriales.

Nous avons aussi remarqué que c'est lors de la première moitié de la phase d'intégration que le successeur acquiert d'importantes connaissances sur l'environnement interne de l'entreprise, c'est-à-dire sur le produit, les opérations et les employés, ce qui recoupe les propos tenus par Cadieux (2004). Ces connaissances, à la base du développement des compétences entrepreneuriales, sont le résultat de plusieurs années ininterrompues de travail dans l'entreprise. C'est donc en œuvrant aux opérations, puis au département d'informatique, que le successeur a acquis son savoir et son expertise technique.

Selon Lambrecht (2005), une formation interne conçue sur mesure pourrait consolider le développement du successeur au cours de cette phase, ce que nous avons été en

mesure d'observer dans le cas présent. Ajoutons ici que ce plan de formation, dispensé par un employé, a fourni une somme substantielle de connaissances dans un domaine pour lequel le prédécesseur avait peu d'expérience, soit l'informatique. À cet effet, il est intéressant de souligner que le séjour du successeur dans ce département, typiquement associé à l'innovation, a éveillé son intérêt pour l'automatisation des activités de production. L'expertise amassée dans ce domaine a finalement contribué à la structuration d'une compétence entrepreneuriale liée à l'innovation. De façon pragmatique, nous suggérons donc d'intégrer, dans le processus de développement des successeurs, un passage dans des départements tels que la recherche, le développement ou l'informatique. Sans rendre ce séjour obligatoire, nous croyons qu'il pourrait ajouter certaines lignes de force aux compétences entrepreneuriales en devenir.

La seconde moitié de la phase d'intégration se caractérise par la nomination du successeur à titre de directeur. Ce n'est qu'à partir de ce moment qu'il adopte des comportements entrepreneuriaux reflétant les connaissances acquises lors de la première moitié de la phase d'intégration. Cette période est aussi caractérisée par l'acquisition de nouvelles connaissances, cette fois en lien avec l'environnement externe de l'entreprise. À ce propos, peu d'auteurs ont abordé l'idée selon laquelle l'acquisition de connaissances pouvait s'étaler sur deux périodes distinctes, et tout en occupant des fonctions fort différentes. Cette distinction est pourtant cruciale, surtout si l'on considère que ces deux catégories de connaissances participent au développement des compétences entrepreneuriales. Ainsi, le processus de développement serait plus complet si le successeur endossait des fonctions qui le mettent en contact avec les multiples acteurs figurant dans l'environnement externe. À ce propos, la littérature sur les entreprises familiales n'offre que peu d'informations. En fait, selon les auteurs consultés, la seule stratégie de formation évoquée pour assurer l'acquisition de telles connaissances serait une expérience de

travail à l'extérieur de l'entreprise familiale, ce qui ne fut pas le cas du successeur à l'étude.

Enfin, soulignons que c'est lors de la phase d'intégration que le successeur a achevé ses études en administration. Tout comme le révèle la revue de littérature de Cadieux (2007b), le successeur nous a affirmé que sa formation académique l'avait enrichi de connaissances générales, lesquelles se sont toutefois avérées inutiles pour comprendre l'industrie dans laquelle évolue l'entreprise familiale. Les études l'auraient essentiellement aidé à établir sa légitimité et sa crédibilité auprès des employés, et non à contribuer au développement de ses compétences entrepreneuriales.

5.2.3 La phase du règne-conjoint

La troisième phase du processus de transmission, celle du règne-conjoint, débute lorsque le successeur est officiellement intégré à l'entreprise familiale dans le but d'en prendre la relève (Cadieux, 2004). Tout comme nous l'avons observé lors de la seconde moitié de la phase d'intégration, les nouvelles responsabilités du successeur l'ont amené à démontrer de nouveaux comportements de nature entrepreneuriale en lien avec les connaissances acquises lors de la phase précédente.

En fait, non seulement le successeur démontre de nouvelles compétences, mais il acquiert aussi de nouvelles connaissances. Ces dernières lui sont transmises par le prédécesseur qui, en l'impliquant dans les différentes décisions et dans la préparation du plan d'affaires, favorise un échange informel. Ce changement observé dans les attitudes du prédécesseur corrobore les résultats obtenus par Cadieux (2004) selon lesquels le prédécesseur contribue au développement du successeur en endossant différents rôles, comme ceux de collaborateur, d'enseignant et de superviseur. À ce propos, certains auteurs (Cabrera-Suárez et *al.*, 2001; Cabrera-Suárez, 2005; Lee et *al.*, 2003; Steier, 2001) affirment que le prédécesseur serait la personne la plus

appropriée pour ce rôle, puisqu'il est la source de connaissances idiosyncrasiques et tacites plus faciles à transmettre dans un contexte où il est possible d'entretenir une relation directe et de longue durée, comme celle de parent à enfant (Cabrera-Suàrez *et al.*, 2001). À la suite de cette recherche et en nous appuyant sur les résultats de Cadieux (2004), nous ajoutons que le transfert de connaissances est plus susceptible de se produire lors de la phase du règne-conjoint, alors que la relation entre le prédécesseur et le successeur s'intensifie et qu'une réelle dynamique de transmission prend place.

Bref, nous pouvons nous demander si ce triple processus d'acquisition, c'est-à-dire l'acquisition de connaissances sur l'environnement interne de l'entreprise, puis sur l'environnement externe et finalement des connaissances propres au prédécesseur, peut faciliter le développement de compétences entrepreneuriales. Même si nous ne pouvons répondre à cette question à la suite d'un seul cas, nous avons tout de même remarqué que le successeur n'aurait pas accédé au poste de directeur s'il n'avait pas possédé ses connaissances sur l'environnement interne pour, par la suite, se concentrer sur l'acquisition de connaissances sur l'environnement externe, et ainsi de suite. Ce processus, qui favorise un apprentissage progressif, serait-il plus efficace qu'un apprentissage condensé ? Voilà une question qui mérite d'être étudiée.

Dans une revue de littérature sur les différents écrits à propos de l'apprentissage entrepreneurial, Cope (2005) suggère de concevoir ce phénomène sous forme d'un processus dynamique, évolutif et interactif plutôt qu'un événement isolé. Selon l'auteur, plusieurs recherches se sont concentrées sur le processus d'apprentissage entrepreneurial au moment de l'identification de l'opportunité d'affaires ou au moment de la création de l'entreprise, ce qui limiterait grandement notre compréhension de ce phénomène. De notre point de vue, cette conceptualisation de l'apprentissage entrepreneurial correspond davantage à la réalité des successeurs d'entreprises familiales et mériterait d'être examinée plus en profondeur. En fait,

nous croyons fortement que cette approche pourrait nous en apprendre davantage sur un sujet qui fait toujours l'objet de débats dans le champ de recherche sur l'entrepreneurship (Cope, 2005).

Même si ces connaissances sont nécessaires au développement de compétences entrepreneuriales, elles ne sont pas suffisantes. En effet, nous avons démontré que le successeur ne pourra adopter des comportements entrepreneuriaux s'il n'a pas la liberté d'action nécessaire à la démonstration de ces comportements, ni un poste lui offrant la possibilité d'adopter de tels comportements. Ces observations sont d'ailleurs compatibles avec notre définition de compétences selon laquelle le successeur doit posséder les outils pour exposer ses compétences, sans quoi il ne pourra en faire la preuve. Si la liberté d'action est une stratégie reconnue de Lambrecht (2005), nous savons désormais comment elle concourt au développement des compétences entrepreneuriales du successeur.

Au-delà des connaissances et de la liberté d'action, nous avons aussi remarqué que c'est grâce à la confiance en ses capacités que le successeur peut démontrer des comportements de nature entrepreneuriale. À cet effet, nous croyons que la confiance doit être considérée comme un facteur facilitant l'apparition de ces comportements et, à ce sujet, nous devons admettre en savoir bien peu. Selon la littérature consultée, ce serait essentiellement grâce à une expérience vécue à l'extérieur de l'entreprise familiale que le successeur développerait ce sentiment de confiance (Cadieux, 2007b et Le Breton-Miller et *al.*, 2004), ce qui, rappelons-le, ne fut pas le cas du successeur à l'étude.

Enfin, soulignons que c'est lors de cette phase que le successeur a ressenti le besoin de faire appel à coach. Selon les propos tenus par le successeur, ce coach l'aurait plutôt guidé sur le plan de la communication avec le prédécesseur et n'aurait donc pas contribué à l'essor de ses compétences entrepreneuriales.

5.2.4 *Les compétences entrepreneuriales du successeur à consolider et le rôle du prédécesseur*

Dans une étude de cas sur le développement du leadership chez les successeurs d'entreprise familiale, Cabrera-Suárez (2005) souligne que c'est au prédécesseur qu'incombe la tâche de laisser la liberté d'action nécessaire au successeur. Selon les résultats obtenus, il s'agirait d'ailleurs d'un facteur qui aiderait à trancher entre les cas de transmission réussis et ceux ayant moins bien réussi. Dans le cas nous concernant, nous avons observé que la liberté d'action octroyée au successeur varie en fonction du niveau d'intérêt et de connaissance du prédécesseur dans les tâches déléguées au successeur. Ainsi, le prédécesseur laisse une grande liberté d'action au successeur lorsqu'il s'agit de développer le marché de l'entreprise, et très peu lorsqu'il s'agit de travailler un produit, allant même jusqu'à renverser certaines de ses décisions.

- - - - -

Or, il s'agit d'une condition *sine qua non* au développement des compétences entrepreneuriales du successeur. À cet effet, nous pensons que si le successeur ne bénéficie pas de la même liberté d'action qui lui a été octroyée lors des phases d'intégration et du règne-conjoint, il aura de la difficulté à transformer les connaissances transmises par le prédécesseur en compétences entrepreneuriales. Ainsi, ce n'est qu'une fois le prédécesseur retiré de ses fonctions que le successeur pourra peut pleinement adopter de nouveaux comportements de nature entrepreneuriale en lien avec ces connaissances.

Dans la présente étude de cas, nous avons remarqué qu'il était toutefois difficile pour le prédécesseur de se retirer de ses activités. Tel qu'il nous l'a mentionné en entrevue, il s'agit pour lui d'un moyen de se valoriser, besoin qu'il ressentait toujours au moment où nous l'avons rencontré. À ce sujet, autant Dumas (1990) que Hugron

(1992) suggèrent que l'entreprise, surtout dans le cas du prédécesseur fondateur, devient une extension de lui-même dont il est difficile de se départir. Selon Hugron (1992), ce phénomène pourrait se manifester par un désir de transmettre l'entreprise à la prochaine génération, mais tout en restant présent, ce qui met en péril le développement des compétences entrepreneuriales du successeur. Ainsi, il y a lieu de s'interroger sur la présence du prédécesseur dans l'entreprise familiale après la mise en place du successeur, le degré de liberté d'action qui lui est accordé et le développement des compétences entrepreneuriales du nouveau dirigeant en place.

5.3 Les limites de la recherche

Toute recherche comporte ses forces et ses limites qui doivent être reconnues. Ainsi, la principale limite de cette recherche découle de nos choix méthodologiques et notamment de notre décision d'étudier un seul cas. En effet, bien que ce choix nous ait permis de couvrir tout le phénomène qui nous intéresse et d'en dégager des résultats fort intéressants, il reste que nous ne pouvons aucunement les généraliser. Néanmoins, cette étude, qui se voulait exploratoire, a documenté un sujet rarement exploré et a ouvert la voie à de futures études de cas ou recherches empiriques qui pourrait valider les résultats obtenus.

La recherche qualitative signifie l'analyse de discours soumis aux règles de bases de la communication. Le récepteur interprète le discours de l'émetteur selon ses propres biais perceptuels. Ainsi, il faut garder à l'esprit que nos résultats sont en quelque sorte colorés par notre interprétation des propos des participants, surtout si l'on considère que, faute de temps, nous n'avons pu les valider auprès d'eux.

Dans une étude de cas sur le processus de désengagement des prédécesseurs, Cadieux (2004) conclut que la présence d'un successeur compétent favoriserait le retrait du prédécesseur de son rôle de dirigeant d'entreprise. Lors de la revue de littérature,

nous avons soulevé l'hypothèse suivante : être le principal responsable de la formation du successeur peut faciliter le passage à la retraite du prédécesseur. Or, nous avons plutôt remarqué la difficulté du prédécesseur à reconnaître les compétences du successeur puisque, pour lui, il ne s'agit pas de celles ayant toujours fait son succès. Ainsi, nous ne pouvons prétendre en savoir davantage sur cet effet, ce qui constitue une autre limite de cette recherche.

5.4 Les recherches futures

Cette recherche de nature exploratoire a soulevé plusieurs points qui mériteraient d'être l'objet de recherches ultérieures. L'une de ses pistes de recherche est directement liée à la dernière limite dont nous venons de discuter. Il y a certainement lieu de se demander si un successeur possédant des compétences autres que celles du prédécesseur rend plus difficile leur appréciation par ce dernier. Il serait tout à fait pertinent de documenter cette problématique, car dans le cas à l'étude, cette situation pourrait devenir un cercle vicieux ardu à briser. En effet, plus le prédécesseur éprouve de la difficulté à reconnaître les compétences du successeur, plus il a tendance à resserrer sa gestion, et moins il donne la carte blanche nécessaire au successeur pour démontrer sa valeur, ce qui rend encore plus difficile son retrait du monde des affaires.

Tout au long de l'analyse des résultats, nous avons été intrigués par un phénomène auquel nous ne nous attendions pas : l'influence du désir du successeur sur la reprise de l'entreprise familiale. La motivation du successeur, qui l'a amené à s'associer davantage que son frère et sa sœur à l'entreprise familiale, et semble avoir influencé de manière décisive le processus d'acquisition de connaissances. À ce sujet, une méta-analyse réalisée par Colquitt, Lepine et Noe (2000) démontre que ce sont les habiletés cognitives et la motivation à apprendre qui ont l'impact le plus solide sur le transfert des apprentissages à des situations réelles. Ces résultats, additionnés à ceux

de Sharma et Irving (2005), nous induisent à croire que la motivation du successeur à reprendre la place du prédécesseur favoriserait le développement de ses compétences entrepreneuriales. En considérant qu'il s'agit de plus de l'un des attributs les plus désirables chez les successeurs d'entreprises familiales (Sharma, 2004), il y a lieu de s'intéresser davantage à ce phénomène. Ainsi, nous pourrions nous demander comment naît, chez les successeurs d'entreprises familiales, le désir d'en reprendre les rênes.

Enfin, notre recherche nous a aussi permis de constater que la confiance en soi du successeur est un adjuvant au développement de compétences entrepreneuriales. À ce sujet, la littérature en entreprises familiales nous en dit bien peu. En fait, et tel que discuté précédemment, les auteurs ont surtout documenté l'effet d'une expérience de travail à l'extérieur de l'entreprise familiale sur le développement de la confiance du successeur, et non son développement à l'intérieur de l'entreprise familiale. Ainsi, nous pourrions nous interroger sur la cristallisation de la confiance des successeurs en entreprises familiales et obtenir une vision plus complète du phénomène.

5.5 Conclusion

Les entreprises familiales sont au cœur de l'économie mondiale et en assurer la pérennité passe entre autres par une meilleure compréhension du processus de développement des compétences de ceux qui sont appelés à remplacer le dirigeant d'entreprise : les successeurs. Pourtant, aucune étude consacrée au champ de recherche sur les entreprises familiales ne s'est intéressée de près à ce phénomène. Ainsi, la présente recherche avait pour objectif de comprendre comment les successeurs d'entreprises familiales développent des compétences entrepreneuriales.

Nous avons d'abord défini ce que représente pour nous une entreprise familiale, puis documenté le processus de développement des successeurs grâce à la littérature sur la

transmission des entreprises familiales. Nous nous sommes ensuite tournés vers la littérature sur le profil stratégique des dirigeants d'entreprises pour bâtir notre définition des compétences entrepreneuriales. De là, nous avons établi que les compétences entrepreneuriales sont considérées parmi les plus importantes pour assurer la croissance et la performance d'une entreprise, et qu'elles consistent en un ensemble de comportements proactifs, orientés vers la croissance de l'entreprise, l'innovation et la prise de risques d'affaires.

Afin de répondre à notre objectif de recherche, nous avons privilégié l'étude de cas unique pour la profondeur des informations qu'elle permet de recueillir. L'analyse des propos tenus par les six participants à la recherche nous a permis de documenter le phénomène qui nous intéresse et de dégager des résultats particulièrement intéressants.

Nous avons d'abord remarqué que le développement des compétences entrepreneuriales est un processus de longue haleine pouvant débuter dès la phase d'initiation, en inculquant des valeurs entrepreneuriales au successeur et en suscitant chez lui le désir de reprendre les rênes de l'entreprise familiale.

C'est en occupant différents postes aux opérations et en se familiarisant avec la culture de l'entreprise et les employés que le successeur acquiert lors de la phase d'intégration des connaissances et des compétences d'ordre technique sur l'environnement interne de l'entreprise. C'est ensuite en travaillant avec différents acteurs de l'environnement externe de l'entreprise que le successeur obtient des connaissances sur l'industrie dans laquelle évolue l'organisation. Enfin, c'est en collaborant avec le prédécesseur que le successeur acquiert des connaissances propres au propriétaire dirigeant de l'entreprise. C'est entre autres en endossant des rôles comme celui d'enseignant, de superviseur et de collaborateur que le prédécesseur réussit à léguer ce qu'il a appris pendant sa vie d'entrepreneur.

Même si ces connaissances sont nécessaires au développement de compétences entrepreneuriales, elles ne sont pas suffisantes. En effet, encore faut-il que le successeur ait la liberté d'action nécessaire, l'autonomie et un poste lui permettant de transformer ses connaissances en compétences ainsi qu'une confiance suffisante en ses capacités pour démontrer ses compétences.

Cette recherche nous montre que le processus de développement des compétences entrepreneuriales des successeurs fait appel à plusieurs stratégies de préparation, chacune ayant sa propre raison d'être. Parmi celles identifiées, c'est une expérience de travail à l'intérieur de l'entreprise et le passage du successeur dans une suite de départements qui auraient le mieux stimulé l'acquisition de connaissances relatives aux environnements interne et externe. Par contre, c'est l'accompagnement par le prédécesseur qui aurait le plus d'influence sur le transfert de connaissances entre les deux protagonistes. Enfin, notre recherche suggère que les études académiques et le mentorat externe n'auraient que peu d'incidence sur le développement des compétences entrepreneuriales des successeurs.

En plus de contribuer à l'avancement des connaissances sur un sujet qui n'avait jamais fait l'objet d'études, l'objectif de cette recherche avait aussi une visée pragmatique. À cet effet, nous croyons qu'un plan de développement du successeur devrait comprendre un séjour de travail dans divers départements. Le successeur serait ainsi à même de se familiariser avec l'innovation, la recherche, le développement ou l'informatique. Ensuite, ce plan devrait aussi inclure un passage dans un département où il lui serait possible d'acquérir des connaissances quant à l'environnement externe de l'entreprise. Enfin, le successeur devrait, au cours de son processus de développement, disposer de la liberté d'action nécessaire au développement de ses compétences entrepreneuriales, sans quoi tout le processus d'acquisition de connaissances aura été en vain.

LES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Allard-Poesi, F. et Maréchal, C-G. 2003. « Construction de l'objet de recherche ». In *Méthodes de recherche en Management*, sous la direction de Raymond-Alain Thiétart, p. 34-81. Paris : Éditions Dunod.
- Astrachan, Joseph et Melissa Shanker. 1996. « Myths and Realities : Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics ». *Family Business Review*, vol. 9, no. 2, p. 107 – 123.
- Astrachan, Joseph et Melissa Shanker. 2003. « Family Businesses Contribution to the U.S. Economy : A Closer Look ». *Family Business Review*, vol. 16, no. 3, p. 211-219.
- Baumard, P. et Ibert, J. 2003. « Quelles approches avec quelles données? ». In *Méthodes de recherche en Management*, sous la direction de Raymond-Alain Thiétart, p. 82-103. Paris : Éditions Dunod.
- Barclays Wealth. 2009. *Barclays Wealth Insight : Volume 8: Family Business: In safe Hands?*. En ligne. _ 18 p. < http://www.ffi.org/user_files/documents/resource_articles/2009_barclays_fb_in_safe_hands.pdf >.
- Baum, J. Robert. 1995. « The Relation of Traits, Competencies, Motivation, Strategy, and Structure to Venture Growth ». In *Proceeding of the Fifteenth Annual Frontiers of Entrepreneurship Research Conference*, Babson College.
- Baum, J. et Locke, E. 2004. « The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no. 4, p. 587 – 598.
- Belley, André, Jean Lorrain et Louis Dussault. 1998. « Les compétences des entrepreneurs: élaboration et validation d'un questionnaire (QCE) ». In *Actes du 4e congrès international francophone sur la PME*, Nancy.
- Cabrera-Suárez, Katiuska, Petra De Saá-Pérez et Desiderio García-Almeida. 2001. « The Succession Process from a Ressource and Knowledge Based View of the Family Firm ». *Family Business Rewiew*, vol. 14, no. 1, p. 37 – 49.
- Cabrera-Suárez, Katiuska. 2005. « Leadership Transfer and the Successor's Development in the Family Firm ». *The Leadership Quartely*, vol. 16, no.1, p. 71-96.

- Cadieux, Louise. 2004. « La succession dans les entreprises familiales : Une étude de cas sur le processus de désengagement du prédécesseur ». Thèse de doctorat, Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, 268 p.
- Cadieux, Louise. 2007a. « La transmission dans les PME familiales : Une étude exploratoire sur les compétences attendues chez les successeurs ». In *Actes du colloque de l'International Concil for Small Business*, Finlande, juin 2007.
- Cadieux, Louise. 2007B. « La succession dans les PME familiales : vers une approche intégrée du processus de préparation du successeur ». *Économies et sociétés*, vol. 16, no. 1, p. 37 – 56.
- Cadieux, Louise. 2008. « La transmission d'une entreprise familiale : défis et enjeux pour les nouvelles générations d'entrepreneurs ». In *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, sous la dir. de Schmitt, p. 55 – 70. Québec : Les presses de l'université du Québec – Collection entrepreneuriat et PME.
- Cadieux, Louise, François Brouard avec la collaboration de Bérangère Deschamps. 2009. *La transmission des PME : perspectives et enjeux*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec, collection PME et entrepreneuriat, 263 p.
- Cadieux, Louise. 2009. « Les propriétaires dirigeants de PME face à la croissance par le biais de l'internationalisation : une question d'attitude ? ». In *Actes du colloque sur l'entrepreneuriat et la PME algérienne face au défi de la mondialisation : enseignement des expériences internationales*, Alger, mars 2009.
- Cadieux, Louise, Louis Raymond et Josée St-Pierre. 2010. « Fondateurs, successeurs, repreneurs : Quel impact sur la performance de la PME? ». *Communication acceptée au 10^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Bordeaux, Octobre 2010.
- Chandler, Gaylen N., et Erik Jansen. 1992. « The Fouders' Self-assessed Competence and Venture Performance ». *Journal of Business Venturing*, vol. 7, no. 3, p. 223 – 236.
- Charreire, S. et Durieux, F. 2003. « Explorer et tester : Deux voies pour la recherche ». In *Méthodes de recherche en Management*, sous la direction de Raymond-Alain Thiétart, p. 57-81. Paris : Éditions Dunod.
- Chrisman, James, Jess Chua et Lloyd Steier. 2003. « An Introduction to Theories of Family Business ». *Journal of Business Venturing*, vol. 18, no. 4, p. 441-448.

- Chua, Jess, James Chrisman et Pramodita Sharma. 1999. « Defining the Family Business by Behavior ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, no. 4, p. 19-39.
- Colli, Andrea. 2003. *The History of Family Business 1850-2000*. Cambridge: Cambridge University Press, 98 p.
- Colquitt, Jason, Jeffrey LePine et Raymond Noe. 2000. « Toward an Integrative Theory of Training Motivation : A Meta-Analytic Path Analysis of 20 years of research ». *Journal of Applied Psychology*, vol.85, no. 5, p. 678-707.
- Covin, Jeffrey et Dennis Slevin. 1988. « The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style ». *Journal of Management Studies*, vol. 25, no. 3, p. 217-234.
- Cope, Jason. 2005. « Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, no. 4, p. 373-397.
- Donckels, Rick et Johan Lambrecht. 1999. « The Re-emergence of Family-Based Enterprises in East Central Europe: What Can Be Learned from Family Business Research in the Western World ? ». *Family Business Review*, vol. 12, no. 2, p. 159 – 169.
- Dumas, Colette. 1990. « Preparing the new CEO: Managing the Father-Daughter Succession Process in Family Business ». *Family Business Review*, vol. 3, no. 2, p. 169-181.
- Durand, Thomas. 2006. « L'alchimie de la compétence ». *Revue française de gestion*, vol. 32, no. 160, p. 261-292.
- Escribá-Esteve, A. Sánchez-Peinado, L. et Sánchez-Peinado, E. 2008. « Moderating Influences on the Firm's Strategic Orientation-Performance Relationship ». *International Small Business Journal*, vol. 26, no. 4, p. 463 – 489.
- Fédération Canadienne de l'entreprise indépendante - FCEI. 2006. *La relève des PME : mise à jour*. En ligne. 6 p. < <http://www.cfib-fcei.ca/cfib-documents/Successionf-2006.pdf> > .
- Fiegner, Mark, Bonnie M. Brown, Russ Alan Prince et Karen Marie File. 1996. « Passing on Strategic Vision ». *Journal of Small Business Management*, vol. 34, no. 3, p. 15 – 26.
- Foucher, Roland, Normand Pettersen et Abdelhadi Naji. 2003. Non publié. *Répertoire des définitions : notions de compétences individuelles et de*

compétences collectives. Document de travail préliminaire no. 0203-04. Montréal : Chaire en gestion des compétences.

- Gagnon, Yves-C. 2005. *L'étude de cas comme méthode de recherche : Guide de réalisation*, Sainte-Foy : Presses de l'université du Québec, 128 p.
- García-Álvarez, Ercilia, Jordi López-Sintas et Pilar Sandaña Gonzalvo. 2002. « Socialisation Patterns of Successors in First- to- Second Generation Family Businesses ». *Family Business Review*, vol. 15, no. 3, p. 189 – 204.
- Getz, Donald et Tage Petersen. 2005. « Growth and Profit-Oriented Entrepreneurship among Family Business Owner in the Tourism and Hospitality Industry ». *International Journal of Hospitality Management*, vol. 24, no. 2, p. 219 – 242.
- Giordano, Y. 2003. « Les spécificités des recherches qualitatives ». In *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, sous la direction de Yvonne Giordano, p. 11-39. Colombelles : Éditions EMS, Management et Société.
- Giroux, N. 2003. « L'étude de cas ». In *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, sous la direction de Yvonne Giordano, p. 41-84. Colombelles : Éditions EMS, Management et Société.
- Goldberg, Steven et Bill Wooldridge. 1993. « Self-Confident and Managerial Autonomy : Successors Characteristics Critical to Succession in Family Firm ». *Family Business Review*, vol. 6, no. 1, p. 55 – 73.
- Gundry, Lise K. et Harold P. Welsch. 2001. « The Ambitious Entrepreneur : Hight Growth Strategies of Women-Owned Enterprises ». *Journal of Business Venturing*, vol. 16, no. 5, p. 450 – 470.
- Hlady-Rispal, M. 2002. *La méthode des cas*. Bruxelles : De Boeck Université, 250 p.
- Hugron, Pierre. 1992. *L'entreprise familiale : modèle de réussite du processus successoral*. Montréal : Institut de recherche en politiques publiques. 155 p.
- International Family Enterprise Research Academy - IFERA. 2003. « Family Business Dominate : International Family Enterprise Research Academy - IFERA ». *Family Business Review*, vol. 16, no. 4, p. 235 – 240.
- Klein, Sabine, Joseph H. Astrachan et Kosmas X. Smyrnios. 2005. « The F-PEC Scale of Family Influence : Construction, Validation, and Further Implication for Theory ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, no. 3, p. 321 – 339.

- Kotey, Bernice et G.G. Meredith. 1997. « Relationships Among Owner/Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance ». *Journal of Small Business Management*, vol. 35, no. 2, p. 37 – 64.
- Lambrecht, Johan. 2005. « Multigenerational Transition in Family Businesses : A New Explanatory Model ». *Family Business Review*, vol. 18, no. 4, p. 267 – 282.
- Lambrecht, Johan et Jozef Lievens. 2008. « Pruning the Family Tree : An Unexplored Path to Family Business Continuity and Family Harmony. » *Family Business Review*, vol. 21, no. 4, p. 295 – 313.
- Laperrière, A. 1997. « Les critères de scientificité des méthodes qualitatives ». In *La recherche qualitative ; Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, sous la direction de Jean Poupart et al., p. 365-389. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Laviollette, Éric Michaël et Christophe Loué. 2006. « Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel ». In *Actes du 8^e congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*, Suisse, octobre 2006.
- Laviollette, Éric Michaël, Christophe Loué et Maria Bonnafous-Boucher. 2008. « L'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences : Élément de construction d'un référentiel en situation d'incubation ». *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 7, no. 1, p. 63-83.
- Le Breton-Miller, Isabelle, Danny Miller et Lloyd P. Steier. 2004. « Toward an Integrative Model of Effective FOB succession ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, no. 4, p. 305-328.
- Lee, Khai Sheang, Guan Hua Lim et Wei Shi Lim. 2003. « Family Business Succession : Appropriation Risk and Choice of Successor ». *Academy of Management Review*, vol. 28, no. 4, p. 657 – 666.
- Longenecker, Justin et John E. Shoen. 1978. « Management Succession in the Family Business ». *Journal of Small Business Management*, vol. 16, no. 3, p. 1 – 6.
- Man, W.Y. Thomas, Theresa Lau et K.F. Chan. 2002. « The Competitiveness of Small and Medium Enterprises: A Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies ». *Journal of Business Venturing*, vol. 17, no. 2, p. 123 – 142.

- Matthews, Charles, Terrence Moore et Anne Fialko. 1999. « Succession in the Family Firm: A Cognitive Categorization Perspective ». *Family Business Review*, vol. 12, no. 2, p. 159 – 170.
- Miles, M. et Huberman, M. 2005. *Analyse des données qualitatives : traduction de la 2^e édition américaine par Martine Hlady Rispal ; révision scientifique de Jean-Jacques Bonniol*. Deuxième édition, deuxième tirage. Bruxelles : De Boeck université, 626 p.
- Miller, Danny. 1983. « The Correlates of Entrepreneurship in Three Type of Firms ». *Management Science*, vol. 29, no. 7, p. 770-791.
- Mongeau, P. 2008. *Réaliser son mémoire ou sa thèse : côté jeans, côté tenue de soirée*. Québec : Presse de l'université du Québec, 145 p.
- Perret, V. et Séville, M. 2003. « Fondements épistémologiques de la recherche ». In *Méthodes de recherche en Management*, sous la direction de Raymond-Alain Thiétart, p. 13-33. Paris : Éditions Dunod.
- Plante, Amélie et Jacques Grisé. 2005. « L'intégration des successeurs dans les PME familiales québécoises ». *Organisations et territoires*, vol. 14, no. 1, p. 11-18.
- Pettersen, Normand. 2006. « Leadership et PME : Comment être un bon chef ? ». *Revue Internationale de Gestion*, vol. 30, no. 4, p. 11-18.
- Poon, M.L. June, Azimah Raja Ainuddin et Sa'Odah Haji Junit. 2006. « Effect of Self-Concept Traits and Entrepreneurial Orientation on Firm Performance ». *International Small Business Journal*, vol. 24, no. 1, p. 61 – 82.
- Poulain-Rehm, Thierry. 2006. « Qu'est-ce qu'une entreprise familiale? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques ». *La revue des sciences de gestion*, vol. 41, no. 219, p. 77 – 89.
- PricewaterhouseCoopers. 2007a. *Making a Difference : The PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08*. En ligne. 60 p. <<http://www.pwc.com/gx/en/family-business-survey/index.jhtml>>. Consulté le 25 janvier 2009.
- PricewaterhouseCoopers. 2007b. *Planifier pour réussir : Supplément canadien à l'Enquête mondiale de PwC auprès des entreprises familiales*. En ligne. 20 p. <http://www.pwc.com/fr_CA/ca/private-company-services/publications/aupres-entreprises-faimiales-2008-fr.pdf>. Consulté le 25 janvier 2009.

- Roy, N. Simon. 2009. « L'étude de cas ». In *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*, cinquième édition, sous la direction de Benoît Gauthier, p. 199-225. Québec : Presses de l'université du Québec.
- Savoie-Zajc, L. 2009. « L'entrevue semi-dirigée ». In *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*, cinquième édition, sous la direction de Benoît Gauthier, p. 337-360. Québec : Presses de l'université du Québec.
- Sharma, Pramodita. 2004. « An Overview of the Field of Family Business Studies : Current Status and Directions for the Future ». *Family Business Review*, vol. 17, no. 1, p. 1-36.
- Sharma, Pramodita et Gregory Irving. 2005. « Four Bases of Family Business Successor Commitment : Antecedents and Consequences ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, no. 1, p. 13-33.
- Sharma, Pramodita, James Chrisman et Jess Chua. 1997. « Strategic Management of the Family Business : Past Research and Future Challenges ». *Family Business Review*, vol. 10, no. 1, p. 1-36.
- Smith, Normand et John Minner. 1983. « Type of Entrepreneur, Type of Firm, and Managerial Motivation : Implication for Organizational Life Cycle Theory ». *Strategic Management Journal*, vol. 4, no. 4, p. 325-340.
- Smith-Sadler, Eugene, Yve Hampson, Ian Chaston et Beryl Badger. 2003. « Managerial Behavior, Entrepreneurial Style, and Firm Performance ». *Journal of Small Business Management*, vol. 41, no. 1, p. 47 – 67.
- Steier, Lloyd. 2001. « Next-Generation Entrepreneurs and Successions : An Explanatory Study of Modes and Means of Managing Social Capital ». *Family Business Review*, vol. 14, no. 3, p. 259 – 276.
- Venter, E., C. Boshoff et G. Maas. 2005. « The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses ». *Family Business Review*, vol. 18, no. 4, p. 283 – 303.
- Wang, Yong, David Watkins, Neil Harris et Keith Spicer. 2004. « The Relationship Between Succession Issues and Business Performance : Evidence from UK Family SMEs ». *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol. 10, no. 1-2, p. 59 – 84.

Yin, Robert. 2009. *Case Study Research : Design and Methods*. Los Angeles : Sage Publications. 219 p.

Zahra A. Shaker et Pramodita Sharma. 2004. « Family Business Research: A Strategic Reflection ». *Family Business Review*, vol. 17, no. 4, p. 331 – 346.

ANNEXE A

ENTENTE DE CONFIDENTIALITÉ

Montréal, le XXXXX 2009

Att : M. XXX

Objet : Lettre de confidentialité

Cher M. XXX

Dans le cadre de mon M.B.A recherche en gestion du personnel, je réalise un projet de recherche sur le développement des compétences entrepreneuriales chez les successeurs d'entreprises familiales. Votre collaboration est précieuse et c'est pour cette raison que je tiens à vous assurer que les données recueillies lors des entrevues seront traitées en toute confidentialité sous la supervision de Daniel Beaupré, professeur à l'Université du Québec à Montréal et de Louise Cadieux professeure et directrice du programme D.B.A. à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Les résultats seront présentés de façon anonyme, c'est-à-dire que l'entreprise ainsi que toute personne prenant part au projet seront présentées sous des noms fictifs. Par la présente, je vous assure aussi que les données recueillies seront utilisées aux seules fins de la recherche.

Veuillez recevoir, Monsieur, mes plus cordiales salutations.

Valérie Gaudreault-Gilbert

Étudiante au M.B.A. recherche en gestion du personnel

ANNEXE B
GUIDE D'ENTRETIEN

Ouverture de l'entrevue

Rappeler le but de l'entrevue et souligner son importance dans le cadre de la recherche.

Rappeler que le tout serait traité de façon confidentielle

Demander la permission d'enregistrer l'entrevue

Demander la permission de rappeler si d'autres informations sont nécessaires

Informations sur l'entreprise

Question : Pouvez-vous me parler de l'entreprise et de son histoire.

Informations à recueillir

- Structure de l'entreprise
- Propriétaires actuels
- Secteurs d'activités spécifiques
- Nombre d'employés
- Fourchette du chiffre d'affaires annuel
- Membres de la famille qui sont impliqués dans l'entreprise
- Date de fondation
- Historique de l'entreprise depuis sa fondation (événements importants, tournants, difficultés)

Informations sur la famille

Question : Pouvez-vous me parler de votre famille ?

- Génogramme
- Particularités de la dynamique familiale
- Qualité de relation interpersonnelle existante parmi les membres de la famille – communication – confiance – respect mutuel

Informations sur le processus de transmission

Questions

Pouvez-vous me parler de l'implication et du cheminement des enfants dans l'entreprise, même lorsqu'ils étaient jeunes ?

Pouvez-vous me parler des fonctions actuelles des enfants ?

Pouvez-vous me parler des fonctions actuelles du prédécesseur ?

Informations à recueillir

- fonctions actuelles des enfants
- fonctions actuelles du prédécesseur
- Évolution des fonctions et des responsabilités des enfants
- Évolution des fonctions et des responsabilités du successeur (a-t-il un cheminement différent)
- État des différents transferts

- Transfert de responsabilités
- Transfert du réseau social
- Transfert du leadership
- Transfert du savoir-faire
- Transfert de la propriété
- Transfert de l'autorité
- Être en mesure d'identifier les différentes phases du processus de transmission et où ils en sont rendus.

Informations sur le cheminement général du successeur

Questions

Pouvez-vous me parler du cheminement scolaire du successeur ?

Pouvez-vous me parler du cheminement professionnel du successeur à l'extérieur de l'entreprise familiale ?

Pouvez-vous me parler de l'implication des employés auprès du successeur ?

Pouvez-vous me parler de l'implication du parent auprès du successeur ?

Informations à recueillir

- Cheminement scolaire du successeur
- Cheminement professionnel du successeur
- Implication des employés dans la formation du successeur
- Implication du parent dans la formation du successeur

Information sur le développement des compétences entrepreneuriales

Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons plus particulièrement aux compétences dites entrepreneuriales qui sont des comportements orientés vers la croissance de l'entreprise. Maintenant, je vais vous poser des questions plus précises sur ces compétences.

Vision

Selon vous, le successeur a-t-il une vision de ce que pourrait être l'entreprise d'ici quelques années et même à long terme?

Qu'elle est-elle ?

Quand a-t-il commencé à en parler ?

Comment, selon vous, son cheminement a-t-il pu contribuer à l'élaboration d'une telle vision ?

Si non : Pourquoi selon vous n'a-t-il pas de vision ?

Innovation

Favorise l'adoption de nouvelles innovations

Le successeur favorise-t-il l'adoption de nouvelles innovations (Web, systèmes de distribution, logiciels infos, procéder de fabrication) ?

Quand a-t-il commencé à le faire ?

Comment, selon vous, son cheminement lui a-t-il permis d'apprendre à favoriser l'adoption de nouvelles innovations ?

Favorise l'innovation et la créativité chez les employés

Le successeur favorise-t-il l'innovation et la créativité chez les employés ?

Quand a-t-il commencé à le faire ?

Comment, selon vous, son cheminement lui a-t-il permis d'apprendre à favoriser l'innovation et la créativité chez les employés ?

Proactif

Identifie de nouvelles opportunités d'affaires

Selon vous, le successeur est-il capable d'identifier de nouvelles opportunités d'affaires pour l'entreprise ?

Quand, selon vous, a-t-il commencé à les identifier ?

Selon vous, comment a-t-il appris à identifier de nouvelles opportunités ?

Demander des exemples

Si non : Selon vous, pourquoi n'est-il pas capable d'identifier de nouvelles opportunités d'affaires ?

Suggère de nouvelles idées pour le développement de l'entreprise

Le successeur suggère-t-il de nouvelles idées pour le développement de l'entreprise comme de nouveaux produits, de nouveaux marchés ou même de nouvelles façons de faire ?

Quand a-t-il commencé suggérer de telles idées ?

Selon vous, son cheminement lui a-t-il permis d'apprendre à trouver de nouvelles idées pour le développement de l'entreprise.

Demander des exemples

Si non : Pourquoi, selon vous, ne suggère-t-il pas de nouvelles idées ? Croyez-vous qu'il est quand même en mesure de les identifier ?

Réseau d'affaires

Le successeur a-t-il développé son propre réseau d'affaires ?

Quand selon vous a-t-il commencé à le développer ?

Comment, selon vous, son cheminement a-t-il pu contribuer à l'amener à développer son propre réseau d'affaires ?

Demander un exemple

Si non : Pourquoi, selon vous, il n'a pas développé son propre réseau d'affaires ?

Prend des risques d'affaires

Des différentes idées suggérées par le successeur, certaines étaient-elles plus risquées pour l'entreprise ?

Pouvez-vous me donner un exemple ?

De ces idées risquées, certaines ont-elles été mises en pratique ?

Selon vous, le successeur prend-il des risques ?

Quand, selon vous, le successeur a-t-il commencé à en prendre ?

Comment, selon vous, a-t-il appris à prendre des risques ?

Demander un exemple

Si non : Pourquoi, selon vous, le successeur ne prend-il pas de risques d'affaires ?

- Stratégies de développement des compétences du successeur
 - Entrepreneurship
 - Initiation - Intégration
 - Formation interne formelle
 - Études
 - Expérience de travail à l'extérieur de l'entreprise
 - Entré à un niveau hiérarchique inférieur
 - Compagnonnage
- Compétences
 - Vision
 - Identifie de nouvelles opportunités d'affaires
 - Suggérer de nouvelles idées pour le développement de l'entreprise
 - Favorise l'adoption de nouvelles innovations
 - Favorise l'innovation et la créativité chez les employés
 - Prend des initiatives
 - Met les idées en pratiques
 - Développement de nouveaux réseaux d'affaires
 - Prend des risques pour mettre ses idées en pratique

ANNEXE C
HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE SIMARD ET DUFOUR

Ans	1980	1990	1995	1998	2000	2001	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Histo- rique	Fonda- tion de l'entre- prise	L'entreprise développe deux secteurs d'activité et connaît une croissance soutenue	Spécialisa- tion dans un secteur d'activité Début du processus d'automati- sation	Les deux entreprises démé- nagent dans un même bâtiment	Fusion	Le nouvel associé de M. Simard vend ses parts Première présence dans la plus importante exposition de leur secteur d'activité en Amérique du Nord.	M. Simard rachète les parts de son associé	Inves- tissement important	Formation d'un syndicat non affilié augmenta- tion du chiffre d'affaire	Formation d'une coop	M. Simard prépare sa retraite. Envisage la transmission de l'entreprise à l'interne et reçoit en même temps une offre d'achat externe L'entreprise va très bien financièreme	Années difficiles crise écono- mique Employ és licenciés

ANNEXE D
LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DU SUCCESSEUR

Années	1980	1986	1995	1996	1998	2007	2009
Processus de transmission	Initiation	Intégration					Règne-Conjoint
Âge du successeur	3 à 9 ans	10 à 18 ans	19 ans	21 - 22 ans	23 à 29 ans	30 ans	31 - 32 ans
Stratégies	Amener le successeur sur les lieux de travail	Familiarisation aux normes, valeurs de l'entreprise familiale.	Formation interne formelle	Formation interne formelle	Liberté d'action Participer à des conférences et à des formations	Fait le plan d'affaire Nouvelles responsabilités	
						Compagnonnage par le prédécesseur - Transfert du savoir-faire	
Connaissances et compétences développées		Acquisition de connaissances sur l'environnement interne de l'entreprise, le produit et les méthodes de fabrication. Développement de ses compétences techniques Importance de la motivation dans l'apprentissage	Développe connaissances techniques en informatique	Continu à développer connaissances sur le produit et méthodes de fabrication et compétences techniques en informatique	Commence à prendre des risques Développement son propre réseau d'affaire. Favorise l'innovation et la créativité chez les employés Favorise l'adoption de nouvelles technologies	Le successeur commence à suggérer de nouvelles idées pour le développement de l'entreprise	Le successeur commence à identifier de nouvelles opportunités d'affaires notamment en ce qui concerne les marchés